



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - ШТИП
МБА - Менаџмент**

Октај Готак

Бр.на индекс 208229

**Менаџирањето со човечките ресурси со акцент на нивното
мотивирање за подигнување на перформансите во работењето
во МВР**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, октомври 2014



UNIVERSITY “GOCE DELCEV” - STIP

**FACULTY OF ECONOMICS - STIP
MBA - Management**

Oktaj Gotak

ID. Number. 208229

**Managing human resources with an emphasis on their motivation for
raising the performance of the work in the Ministry of Internal Affairs**

-MASTER THESIS-

Stip, october 2014

Комисија за оценка и одбрана:

Ментор: Трајко Мицески
Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Еленица Софијанова
Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Круме Николоски
Проф. д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

Магистерскиот труд
е посветен на мојот брат Ерол , на моето семејство, на моите
пријатели, кои ми ја дадоа поддршката без која немаше да
успеам...!

**„Напредокот на деловната кариера и самото работење во голема мера
зависи од способноста на првиот човек да биде водач. Добро
известените менаџери се свесни за длабокиот јаз помеѓу теоријата на
деловното управување и практиката во современите и сложени услови на
стопанисување.“**

Lester R. Ritel

**Менаџирањето со човечките ресурси со акцент на нивното
мотивирање за подигнување на перформансите во работењето
во МВР**

Содржина:**Страна:**

АПСТРАКТ	10
ВОВЕД	12
Методологија на истражувањето	12
1. Оправданост на истражувањето	12
2. Предмет и цели на истражувањето	15
3. Методи на истражување	20

Глава прва

1. Менаџирањето на човечките ресурси со посебен осврт во МВР	22
1.1. Анализа на потребите за задоволување на барањата на човечките ресурси во организациите	22
1.2. Развивање на ефективност во Човечките Ресурси	28
1.3. Одржување со имплементација на компензација и безбедност на Човечките Ресурси во организациите	29
1.4. Управување со работните односи и подобрување на односите на Човечките ресурси во организациите	31
1.5. Стратешката важност на Менаџментот на Човечките ресурси во МВР	33
1.5.1.Организациона поставеност во МВР	35
1.5.2.Привлекување на човечките ресурси во МВР	39
1.5.3.Развивање на човечки ресурси во МВР	41

Глава втора**2. Мотивирање на постигнувањата кај вработените во организациите со посебен осврт во МВР 43**

2.1. Поим и дефинирање на мотивацијата	43
2.2. Перспективи на содржината за мотивација	45
2.3. Пристапот хиерархија на потреби	46
2.4. ЕРГ-Алдерферова теорија	47
2.5. Теорија со два фактора	49
2.6. Теорија на постигнување	52
2.7. Перспектива за процесите на мотивација	55
2.8. Перспективи на засилување во мотивацијата	55
2.9. Поттикнување на постигнувањата кај вработените во МВР	56
2.9.1. Мотивациони аспекти кај вработените во МВР	60
2.9.2. Имплементирањето на Системот на кариера во МВР како основен двигател на севкупното работење на вработените во МВР	66

Глава трета**3. Оценување на перформансите на вработените во организациите со посебен осврт во МВР 71**

3.1. Осврт кон перформансите (ефектите) во организациите	71
3.2. Поимно определување на перформансите во организациите	72
3.3. Потребата од оценување на перформанси	73
3.4. Димензии на работа кои што можат да бидат предмет на оценувањето	76

3.5. Циклус на оценување	77
3.6. Видови на перформанси	79
3.7. Избор на оценувачи на перформансите на вработените	83
3.8. Мултиплицирни извори на оценување – концепт на 360 степени	85
3.9. Повратна спрега (feed back)	87
3.10. Методи и инструменти на оценување	88
3.11. Грешки во оценувањето	90
3.12. Оценување на перформансите на вработените во MBP согласно имплементираниот Систем на кариера и негово функционирање	92

Глава четврта

4. Емпириско истражување	99
4.1. Општ осврт на моменталната состојба	100
4.2. Хипотетичка рамка	101
4.3. Методи на истражување	101
4.4. Резултати и коментари од спроведено истражување	102

Глава петта

5. Креирање на модел за поефикасно менаџирање на човечките ресурси во MBP со осврт на нивното мотивирање за подигнување на нивните перформанси во работењето	134
5.1. Согледување на основните мотивациони фактори на вработените во MBP за успешно работење преку оспособување на директни врски помеѓу остварените перформанси и добиените награди	134
5.2. Имплементирање на ефикасен и ефективен систем на наградување со јасно дефинирани критериуми во MBP	139

5.3. Перманентно следење и унапредување на системот на наградување според перформансите за подигнување на ефикасноста и ефективноста во работењето	141
5.4. Континуирано унапредување на квалитетот на човечките ресурси во МВР за подигнување на нивните перформанси во работењето	143
ЗАКЛУЧОК	146
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	148
ПРИЛОГ 1	152

АПСТРАКТ

Менаџирањето со човечките ресурси со акцент на нивното мотивирање за подигнување на перформансите во работењето во МВР

Менаџментот со човечки ресурси треба да биде базиран на комплет од процедури кои јасно ја истакнуваат филозофијата на организацијата кон своите вработени.

Трудот, ќе има за цел да отвори прашања кои што се поврзани со менаџирањето со човечките ресурси во организацијата, преку ставање на соодветен акцент на нивното мотивирање за подигнување на перформансите во работењето во Министерството за внатрешни работи. Влијанието на мотивирањето, врз постигнувањето на подобри перформанси во работењето, би требало да се покаже како многу важен елемент во деловното работење на секоја организација, а со тоа и на Министерството за внатрешни работи. За да може да се постигнат тие повисоки работни перформанси, несомнено е дека се потребни познавања и внесување во праксата на повеќе елементи со кои се занимава менаџментот, особено оној кој што се однесува на човечките ресурси.

Во трудот, посебно ќе биде ставен акцент на мотивираноста на вработените во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, со посебен осврт на оценувањето на перформансите на вработените за подобрување на нивната ефикасност и ефективност во работењето, како и за мерките кои треба да бидат преземени во иднина, за постигнување на посакуваните цели.

Клучни зборови: менаџмент, човечки ресурси, вработени, мотивација, процедури, перформанси, организации

ABSTRACT

Managing human resources with an emphasis on their motivation for raising the performance of the work in the Ministry of Internal Affairs

Management of human resources should be based on a set of procedures that clearly highlight the philosophy of the organization to its employees.

This labor will aim to open up questions that are related to managing human resources in the organization, by making appropriate emphasis on their motivation for raising the performance of the work at the Ministry of Interior. The impact of motivation on achieving better performance in operation, should prove to be a very important element in the business of any organization, in this is concluded as well as the Ministry of Interior, as a kind of organization. In order to achieve those higher job performance, undoubtedly necessary are knowledge and introduction into practice of more items that dealt with management, especially as it relates to human resources.

In this paper, a special emphasis will be placed on the motivation of employees in the Ministry of Interior of the Republic of Macedonia, with special emphasis on evaluating the performance of employees to improve their efficiency and effectiveness in operations, as well as measures to be taken in future, to achieve the desired goals.

Keywords: management, human resources, staff, motivation, procedures, performance, organizations

Вовед

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Оправданост на истражувањето

Менаџментот на човечки ресурси претставува стратешки пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација, а тоа се луѓето кои работат во истата, и кои индивидуално или колективно придонесуваат за остварување на организациските цели.

Менаџментот на човечките ресурси дејствува преку соодветни системи, кои се спојуваат со соодветен кохерентен начин и тоа:

- ✓ филозофии за човечки ресурси кои ги опишуваат вредностите и водечките принципи прифатени и инкорпорирани при самото менаџирање со луѓе;
- ✓ стратегии за човечки ресурси кои го дефинираат правецот во кој менаџментот со човечки ресурси има намера да оди;
- ✓ политики за човечки ресурси кои се основните упатства кои дефинираат како овие вредности, принципи и стратегии треба да бидат применети и спроведени во специфичните области на менаџмент со човечките ресурси;
- ✓ процеси за човечките ресурси кои се состојат од формалните процедури и методи користени за стратешките планови за човечките ресурси да стапат на сила

- ✓ практики за Човечките ресурси кои се состојат од неформални приоди кои се користат при управувањето со луѓето;
- ✓ програми за Човечките ресурси кои овозможуваат стратегиите, политиките и практиките на менаџментот со човечки ресурси да бидат спроведени според планот.

Понекогаш се мисли дека менаџирањето со човечки ресурси е ексклузивен домен на раководителите за кадровски прашања или на директорите/менаџерите на човечки ресурси во оние организации кои се доволно големи за да имаат назначени одговорности. Но, менаџментот на човечки ресурси е всушност одговорност на секој менаџер или супервизор.

Откако ќе бидат дефинирани стратегијата и визијата на организацијата, потребно е од страна на менаџмент тимот да се отпочне со размислување за тоа какви луѓе ќе бидат потребни за реализирање на оваа визија според зацртаната стратегија.

Со доделување специфични тешки задачи, менаџерот може да утврди дали одреден вработен има или нема потенцијал. Некои луѓе коишто имаат голем потенцијал, коишто имаат јасна визија и нови идеи, пожелно е да бидат вработени. Вработените коишто укажуваат на евентуалните идни промени и имаат способност за организирање и градење стратегија се од голема важност за успешна работа на организацијата. Доколку повеќето вработени имаат иста визија и стратегија, тогаш полесно е да се воспостави корелација помеѓу стратегијата и човечките капацитети.

Во организациски контекст, мотивацијата се дефинира како подготвеност за учество во остварувањето на целите на организацијата.

Трите компоненти на мотивацијата според Арнолд (1991) се:¹

- ✓ Насока - што се обидуваме да направиме;

¹ Arnold Trehub (1991) The Cognitive Brain. Cambridge, Mass.: MIT Press

- ✓ Напор – колку многу се обидуваме;
- ✓ Упорност - колку долго се обидуваме.

Мотивацијата е иницирана од свесно или од несвесно признание за некоја незадоволена потреба. Овие потреби креираат желба да се постигне нешто. Потоа се поставуваат цели за кои се верува дека преку нивното остварување ќе бидат задоволени потребите. Ако целта е постигната, потребата ќе биде задоволена и веројатно е дека однесувањето ќе се повтори следниот пат кога ќе се појави таква потреба.

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Постојат два типа на мотивација, како што идентификувал Херцберг:

- ✓ Внатрешна мотивација - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување и
- ✓ Надворешна мотивација - што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика. Надворешната мотивација може да има брз и моќен учинок, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен учинок, бидејќи не е наметната.

Она на што особено треба да посветиме внимание во овој магистерски труд е мотивираноста на вработените во

Министерството за внатрешни работи на Р. Македонија со посебен акцент на оценувањето на перформансите на вработените за подобрување на нивната ефикасност и ефективност во работењето.

Имено, со донесувањето на Законот за внатрешни работи во 2009 година конечно и во Министерството за внатрешни работи на Р. Македонија се имплементира Системот на кариера на овластените службени лица во МВР, а детално разработен во Правилникот за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во МВР и Правилникот за начинот и постапката на оценување на овластеното службено лице, содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденција, кои ќе бидат посебно предмет на разработка во овој магистерски труд.

2. Предмет и цели на истражувањето

Менаџментот за човечки ресурси, покрај тоа што е посветен на управување со човечките ресурси тој, исто така, треба да придонесе за развој на стратегијата на организацијата.

За извршување на оваа задача, менаџерот мора да биде информиран за внатрешната и надворешната средина и да биде способен за анализирање и презентирање на информациите потребни за формулирање на стратегијата.

Менаџерот треба да ги идентификува слабите точки во организацијата и да најде начин за справување со нив. Истовремено, менаџерот треба да знае кои се вистинските јаки страни на организацијата и како истите може најдобро да се култивираат и употребуваат.

Како стратешки партнер, менаџерот потребно е да го усогласи тоа што се планира да го направи самата организацијата (во смисла на оспособување на

вработените за лична надградба, за реализирање на нивните амбиции и развивање на нивните таленти за да ја извршуваат работата со задоволство) и реализацијата на овие планови. Ова значи дека менаџерот треба да има доволно моќ и влијание и контрола на целокупната ситуација во самата организација.

Во тој контекст потребно е тоа да биде човек којшто знае што сака да постигне и во кој правец да ја насочи и води самата организација, имајќи ги предвид промените во надворешната средина. Менаџерот треба да ја покаже отворено потребата за развој и да им ја презентира на менаџерите и вработените.

На ниво на градење на политиката на работа, менаџерот се грижи да ги координира односите помеѓу организацијата од една страна и секој вработен поединечно од друга страна - резултатот е транспарентна политика на менаџментот со човечки ресурси.

Професионалниот менаџер за човечки ресурси треба да ги подобри активностите на поврзување на организацијата со вработените. Ова подразбира дека менаџерот во релација со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариерата и обучувањето може јасно и разбирливо да ги објасни средствата и целите.

Менаџерот ги систематизира и ги поврзува резултатите со целите на организацијата. Одделот за човечки ресурси има специфична одговорност да ги познава релевантните закони за вработување, да го трасира развојот и да ги советува менаџерите во врска со овие прашања. Оваа улога ја има и на макроплан (што одговара на националната и интернационалната легислатива) и на микроплан (советување на менаџерите за дисциплинските мерки). Во оваа улога менаџерот со човечките ресурси може да функционира како помирувач кога има несогласувања во организацијата.

За да има вистински луѓе кои ќе затребаат во организацијата, а посебно овде кога станува збор за MBP, треба долгорочно да се планира. Не е доволно да се има став за функционирањето на организацијата во иднина; исто така треба да се планира како да се дојде до таму. Планот за развој треба да го оцрта развојот на

две нивоа. Прво, треба да има план за развој на организацијата: какви промени ќе бидат потребни со текот на времето со цел прецизно да се одговори на промените во средината?; Која структура, кој стил на управување и култура ќе бидат најпогодни за интеракција на правилен начин со идните вработени?; Како ќе се дојде до ново знаење и како ќе се задржи во организацијата, како ќе се подготвува организацијата за идните активности. Друго ниво на развој е развојот на секој вработен посебно.

Оние вработени што се избрани како големи потенцијали ќе треба да се подготвуваат себеси за периодот што доаѓа за да го реализираат својот потенцијал. За секој од овие вработени треба да се направи план за развој што води до квалификациите потребни за иднина. Овој план на развој треба да вклучува и обука, како и доделување нови задачи на секој вработен посебно.

Со имплементирањето на Системот на кариера во Министерството за внатрешни работи ќе биде потребно да се утврди знаењето, вештините и ставовите на луѓето што ќе бидат потребни за иднина. Иако веројатно во тој момент овие компетенции не се очигледно потребни, фактот дека ќе бидат потребни во иднина може веќе да влијае на целокупниот систем на оценување. Ова оценување може во исто време да биде мотивирачки фактор за оние вработени кои се сметаат за големи потенцијали. Друга форма на оценување е за да се разберат и прифатат оние вработени што доаѓаат со нови идеи.

Исто како и оценувањето, и наградувањето може да биде ориентирано кон иднината. Оние вработени кои покажуваат компетенции потребни за иднина, треба да бидат наградени, доколку овие компетенции се позитивни и релевантни за нивната актуелна работа. Под наградување не треба да се подразбира само плати и бонуси, туку е потребно да се подразбира и учество на курсеви, претставување на организацијата на конференции, добивање тешки и инспиративни задачи, имање удел во советување или донесување одлуки итн.

Перманентно е потребно да се има идеја за тоа што ни треба и како може да го добиеме тоа. Дали МВР секогаш треба да ги следи најавените иновации, на

пример, во технолошка смисла? Дали ова значи дека е потребна „свежа крв“ во одредени интервали или дали им се овозможува на вработените да бидат во текот со времето? Дали МВР им дава оптимален период на вработените за останување? Дали вработените го знаат тоа? Како може вработените да бидат позитивно стимулирани да ја надраснат таа ситуација? Или можеби МВР е повеќе заинтересирана да ги зачува луѓето со искуство што е можно подолго? Што се прави за да им се овозможи на младите луѓе да стекнуваат искуство?

За да се постигне ефикасен и ефективен систем на раководење во МВР бројот на вработените треба да биде поделен во согласност со задачите што треба да бидат извршувани во контекст на тоа да мора да има интелегентна и логична поделба на женска и машка моќ во сите делови на МВР во согласност со суштината на работата во одделните сегменти во МВР. Сите вработени треба да имаат точна пропорција на работата што треба да ја извршат.

Што се однесува до мониторинг систем за надгледување на извршената работа во МВР потребно е да функционира систем на редовна повратна информација и спрега од менаџерот кон вработените и обратно.

Доколку тоа е возможно ќе биде од голема помош ако се зголеми повратната информација и од страна на колегите и од страна на пониските слоеви од хиерархијата (360° повратна информација). Потребно е надгледување на целокупната извршена работа за да се гарантира квалитетот на извршените задачи.

Во исто време тоа ги обврзува менаџерите и вработените да мислат и разговараат за текот на работата. Со ова треба да се подобри комуникацијата помеѓу различните служби во МВР. Доколку овој систем за надгледување е применет правилно, истиот ќе допринесе да се обезбедат многу корисни информации.

За развојот на човечките ресурси, вработени во МВР од аспект на зголемување на продуктивноста или подобрување на системот, потребно е да постојат развиени системи кои ќе го овозможуваат тоа. Еден од најважните

аспекти за развој на човечките ресурси во МВР е нивната способност на континуирано учење како од теоријата (пишани и аудио записи), така и од праксата.

Во тој поглед се поставува прашањето: Дали постои систематски приод за да се направи ова, а воедно и да се внесат нови начини на работа во секојдневната пракса?

Кога станува збор за имплементација на Системот на кариера во МВР посебно внимание треба да се сврти на оценување на учинокот на секој вработен. Мора да биде видливо кои аспекти од работата се сметаат за позитивни, а кои за негативни.

Системот за оценување треба да биде во согласност со системот за надгледување на извршената работа на начин разбирлив за вработените. Во никој случај не треба да постојат изненадувачки оценки коишто не биле воопшто споменати при опсервацијата на некој вработен. Што се однесува до критериумите за оценување потребно е истите да бидат кохерентни со посакуваната култура во организацијата.

Системот за наградување потребно е да ја изрази и почитта на организацијата кон постигнувањата на вработените. Системот за наградување треба да биде транспарентен и во корелација со системот за оценување. Може да се случи некои од вработените да сакаат да бидат наградени на поинаков начин, а не со вообичаеното наградување преку платата. Ако некој од вработените има посебна желба да биде награден со обучување за повисоко место или на друг начин за личен развој, организацијата тоа треба да го земе предвид.

Препорачливо е да се врши оспособување на вработените за повисока положба, затоа што ги задоволуваат вработените, но исто така се корисни и за самата организација. Обуката најчесто може да се изведува во рамките на самото Министерство, целосно или делумно. Понекогаш се овозможуваат и обуки надвор од МВР. Во овој случај менаџерот треба да се погрижи за инкорпорирање на

новонаучените вештини, знаења и ставови во работата на вработениот и да го поддржува при имплементација на истите на новите работни места.

Од особена важност, а во контекст на горенаведеното секако дека ќе биде и вертикалното и хоризонталното напредување во МВР, предвидено согласно имплементирањето на системот на кариера во МВР, а предвидено со Законот за внатрешни работи, коишто новитети со голема веројатност ќе ги изолираат минатите стереотипи во МВР и ќе донесат поголема ефикасност и ефективност во извршувањето на специфичните задачи со коишто се соочува Министерството за внатрешни работи на Република Македонија.

3. Методи на истражување

За остварување на поставените цели и целосна опфатеност на предметот на истражувањето имајќи ги предвид предностите и слабостите на поединечни методи, при изработката на магистерскиот труд ќе бидат комбинирани и интегрирани повеќе квантитативни и квалитативни методи и постапки: анализа, интервју, набљудување, компарација и статистика.

Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучуваната научно теоретска содржина и согледаната состојба во практиката, а се однесува на нагласувањето на креирање соодветна стратегија и нејзино успешно имплементирање.

Интервјуто ќе биде реализирано во склад со одредени прашања заради добивање покомплетна и појасна слика за состојбата во МВР. Истото ќе се врши со вработените почнувајќи од највисоките структури во МВР според хиерархиска подреденост па сè до најниските структури во МВР. Особено важно при вршењето на интервјуата ќе биде правилно формулирање на анкетниот прашалник при тоа внимавајќи прашањата да не назираат во деловните тајни на МВР како и

креирање на пријателска атмосфера без притисоци со цел да се добијат вистински податоци.

Набљудувањето ќе биде применето во неколку организациони единици во МВР. Истото има за цел подетално и покомплетно согледување на истражуваната проблематика.

Компарацијата како метод на истражување ќе се користи за да се направи споредба меѓу моменталната и посакуваната состојба како и исказите на вработените од различните структури во МВР.

***Не постои покритична одговорност од одговорноста
на менаџерот за човечките ресурси.***

(Фалмер Р.)

Глава прва

1. МЕНАЦИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ ВО МВР

1.1. Анализа на потребите за задоволување на барањата на човечките ресурси во организациите

Голем број на социолошки, организациони, психолошки и други научни дисциплини во минатиото се занимавале со проучување на предметот на управување со човечките ресурси. Предмет на нивното внимание се различни прашања во доменот на однос и работа, раководење, однесување на поединци и групи, лидерство, кадровска политика, работна мотивација, организациона култура и сл. Имено, анализата од добиените резултати од нивното истражување била од голема важност, како за критичното преиспитување, така и за унапредувањето на самите управувачки мерки и активности, но и за развојот на научната мисла и човечките ресурси. Но, практично, проблемот бил во тоа што не постоела научна дисциплина која врз основа на тие резултати ќе се занимава со целиот тој процес, односно со прашањата релевантни за управувањето со човечките ресурси. Работниот свет секогаш тргнува за решение со кое се создава максимална продуктивност со човечка работа, а управувачкот процес да биде рационален. Модалитетот управуван од човечките ресурси станува интересен предмет за проучување на голем број универзитети, факултети, специјализирани научни институции, компаниски експерти и други субјекти. Така настанала и новата научна дисциплина која ги изучува релевантните сегменти управувани од

кадровските ресурси и потенцијали во работата. Централно место во предметот за нејзиното изучување зазема:²

- ✓ Кадровската политика, под која се подразбира мерка и активност која менаџментот ја презема во процесот на планирање, регрутирање, селекција и водење (социјализација и ориентација, обука и усовршување, оценување и наградување на учинокот, унапредување и преместување, дисциплина и дисциплинска одговорност, деградација и отпуштање, заштита на работата и пензионирање), на човечките ресурси, а делумно и односите помеѓу менаџментот и вработените (синдикат) кој се воспоставува во доменот на колективното уредување.
- ✓ Лидерство;
- ✓ Тимови и тимска работа (во центарот на вниманието се и работните и управувачките тимови);
- ✓ Работна мотивација;
- ✓ Управување, однесување на човечките ресурси во организацијата (управување, однесување на вработените и однесување на менаџерот);
- ✓ Образование на човечките ресурси во организацијата, под кој се подразбира стручно образование на вработените (вклучувајќи и доквалификацијата и предквалификацијата) и перманентна едукација на менаџерот и сл.

Во теоријата и праксата на организацијата, управувањето со човечките фактори се набљудува како предмет на управување и како предмет на развој. И во двата случаи во центарот на вниманието е човекот, односно човечкиот фактор како најзначаен ресурс во претпријатието. Со развојот на научните мисли во управувањето со човечките ресурси се добиваат резултати кои се битни и имаат големо значење во понатамошниот управувачки процес.

² Христова, Татјана, Менаџмент на човечките ресурси, Принцепес, Варна, 1996

Науката во управувањето со човечките ресурси треба да ги изучува рационално и современо, моделите на менаџментот и развојот на кадровските ресурси, користејќи ги компаративните, историски и други методи. Нејзина задача е секој модел критички да го согледа и преиспита како на важен и задоволителен начин да се одмери нивната валидност и употребна вредност.

Укажувајќи на добрите и лошите страни традиционалниот и актуелниот облик и метода управувана од човечкиот фактор и организација, науката допринесува за отстранување на неплодотворните и половични сегменти и задржување и афирмација на позитивните, прифатливите и потврдените вредност и цели. Со оглед на својата младост, научната мисла за регрутирање, селекција, социјализација, усовршување, наградување, напредување и мотивирани човечки ресурси допрва треба да ги покаже своите вистински вредности³.

Управувањето со човечките ресурси е дел од системот за управување на претпријатието, односно дел од работната политика на претпријатието. Управувањето на луѓето како најзначаен ресурс на претпријатието, е многу сложен и повеќедимензионален процес. Не е лесно да се управува со луѓето и нивното однесување. Во тој процес постојат одредени правила на однесување, менаџментот не смее да робува на стереотипите поради тоа што човечкото однесување е многу непредвидливо. Секој човек е посебна личност, а секоја организација зборува за себе. Она што се применува во едно претпријатие не се применува во друго, она што дава добри резултати во една компанија не дава во друга, она што е добредојдено во еден момент не е во друг и слично. Освен стандардните и вообичаените правила мора да се направат и осмислат правила прилагодени на конкретни луѓе и организации. За да се успее во тоа, треба да се навлезе во човековата душа за потполно да се отслика потребата, навиката, интересите и очекувањето на поединците и групи.

³ Armstrong, M., :A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page Limited

Управувањето со човечките ресурси подразбира водење, односно насочување на луѓето во претпријатието. Основните постулати на кои тоа управување се заснова се:⁴

- ✓ мотивацијата за работа,
- ✓ организационата социјализација,
- ✓ организациона култура,
- ✓ односите помеѓу поединците,
- ✓ односите помеѓу поединецот и групата и
- ✓ односи помеѓу групата и претпријатието.

Како управувањето со човечки ресурси постојано се менува и унапредува така во него настануваат големи промени. Односите на надреденост и подреденост, негувани илјадници години, полека но сигурно им отстапуваат место на соработка и креативно решавање на поставените цели, покренувајќи интегритет и иницијатива на вработениот на поголемо ниво. Работникот, без разлика која работа ја извршува не работи само за да убаво ги извршува работните обврски и за да земе плата туку и за да го прашаат нешто. Тој не е присутен во претпријатието само со тело, туку и со дух, па дури и да ги извршува најосновните работи. Колку повеќе се поистоветува со организацијата и со нејзината судбина повеќе ќе се бори за нејзино остварување на нејзините цели. Работник кој е почитуван, ценет, наградуван и задоволен од својот статус и од севкупната состојба, подготвен е за најголемиот напор во корист на работодавецот кој го почитува и кој му ја обезбедува егзистенцијата. И спротивно, работник кој не е задоволен со својот статут и положба во организацијата не е доволно мотивиран за остварување на целите на претпријатието и очекуваните резултати од работата.

⁴ Дракер, П., Вештина делотворног директора, Нови Сад, 2006

Управувањето со човечки ресурси се темели на кадровската политика и нејзиното соодветно реализирање. Тое е процес кој ги обединува:⁵

- ✓ активностите на планирање и развој
- ✓ изборот и распределбата
- ✓ вреднувањето и наградувањето
- ✓ замената
- ✓ пензионирањето и отпуштањето
- ✓ одморот и рекреацијата

Со оглед на организационата теорија и пракса човечкиот фактор, во последните десетина години се набљудува преку два поврзани и комплементарни концепти:⁶

- ✓ преку управување со човечки ресурси⁷ и
- ✓ преку развој на човечките ресурси⁸.

И покрај тоа што станува збор за поврзани компатибилни концепти сепак тие се разликуваат меѓу себе.

Човечките ресурси се највредниот капитал кој го поседува една организација. Без нив извршувањето на секојдневните функции на организацијата би биле невозможни.

Луѓето, со потенцијалот кои го поседуваат во себе ја насочуваат организацијата кон успех. Луѓето се најдобар ресурс во организацијата. За оние организации

⁵ Armstrong, M., :A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page Limited

⁶ Ѓорѓијовски, Благоја & Бојациоски, Димитар: Теорија на организација, Економски факултет, Скопје 2003

⁷ Англ. Human Resource Management-HRM

⁸ Англ. Human Resource Development-HRD

кои веруваат во сопствените човечки капацитети, управувањето со човечките ресурси претставува најзначајна вештина.

Управувањето со луѓето не е прашање на манипулација, туку работење со персоналот и колегите на партнерска база, со намера да се постигнат целите на организацијата.

Со цел да се максимизира ефикасноста во работата, човечкиот потенцијал, личните способности, вештини, талент, стручност и време, мора да се менаџираат. Оттаму произлегува и управувањето со човечките ресурси чија задача е да обезбеди вработените да ги остваруваат целите на организацијата.⁹

Управувањето со човечките ресурси е обврска на менаџерите кон своите вработени: за вработувањата, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, за извршените задачи и преземените одговорности како и за решавање на тековните проблеми.

Со организациската структура се предвидуваат улогите на вработените во однос на улогата на претпријатието. По дизајнирањето на организациската структура потребно е организациската структура да се потполни со вработени, што е главна задача на менаџерската функција наречена кадрирање и управување со човековите ресурси.

Кадрирање е функција која е насочена кон привлекување, развој и одржување на ефективните кадри во претпријатието.

Во земјите од Европската унија, речиси секое поголемо претпријатие во својот состав има сектор за менаџмент со човечки ресурси, кои што ги презема сите прашања кои се врзани со управувањето со луѓето во организацијата. За разлика од земјите членки на Европската унија, во Република Македонија тоа не е пракса.

Во нашата земја единствено големите претпријатија имаат оддели коишто се занимаваат со овие прашања, каде што во функција на сектор за менаџмент со

⁹ Armstrong, M., :A handbook of Human Resource Management Practice, 10 Edition, Kogan Page Limited

човечки ресурси се јавува најчесто секторот за нормативно правни работи. Во помалите претпријатија, секој менаџер се наоѓа во позицијата на менаџер со човечки ресурси. Познавањето на основите на кадрирање се смета за нераздвоен дел од работата на секој менаџер.

1. 2. Развивање на ефективност во Човечките Ресурси

Улогата на човечките ресурси е пресудна во работењето на секоја организација. Од управувањето со човечките ресурси зависи третманот на луѓето во организацијата и со тоа нивната посветеност во остварувањето на целите во работењето.

Многу организации му даваат приоритет на мотивирањето и правилното управување со сопствените човечки ресурси. Успешното управување со човечките ресурси значи развивање на нивната ефективност преку вклучување на луѓето во организацијата, помагање при реализација на нивните работни обврски, решавање на настанатите проблеми и надоместување за нивниот труд.

За да се остварат наведените приоритети, одговорниот за управување со човечките ресурси треба да знае да ги употреби постојните методи за управување, да биде способен да реализира ефективен процес на селекција, да знае како да ги мотивира луѓето да работат ефективно, да знае да креира ефективна структура меѓу постојните човечки ресурси во организацијата, да знае како да помага индивидуално и да го поддржува тимот.

Одредени организации, помеѓу кои се наоѓа и Министерството за внатрешни работи, развиваат соодветен иновативен и научен пристап за проценка и унапредување на ефективноста на организациите и поединците. Истите, нудат најсовремени решенија за максимизирање на потенцијалот кај вработените во

своите организации. тие во рамките на својата организација ги имплементираат следните методи за развивање на ефикасноста на човечките ресурси:¹⁰

- ✓ Проценка и воспоставување на системи за управување со човечките ресурси
- ✓ Систем за мерење и оценување на учинот / Проценка, ажурирање, дизајнирање и воведување
- ✓ Регрутација и селекција
- ✓ Управување со таленти, советување во кариерата
- ✓ Јакнење на корпоративната култура и комуникација
- ✓ Управување со промени
- ✓ Развој и обуки на вработените

Имено, во организациите, искуството во деловното управување, менторството, развојот во кариерата, обуките и селекцијата на вработените ги следи современите трендови на управување со човечките ресурси за постигнување на соодветната, односно, посакуваната ефикасност. Така, во повеќето од организациите се прифатени ефективните глобални решенија кои се адаптирани на локалните услови на работење.

1.3. Одржување со имплементација на компензација и безбедност на Човечките ресурси во организациите

Компензација или плаќање на вработените во една организација е поттик на вработените и истиот има повеќеслојно значење. Тоа може да задоволи повеќе аспекти на човековата природа: психолошки аспект, материјална сигурност и

¹⁰ Mahapatro, B.Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010

почитување и признание. Плаќањето на трудот има исклучителна важност за резултатите на секоја организација. Тоа ги мотивира вработените и суштествено влијае на однесувањето во работата и на усогласувањето на интересите на вработените со интересите на организацијата.

Управувањето со плаќањето на човечките ресурси претставува моќно средство за управување со организацијата во целина, за привлекување и интегрирање на вработените во неа и нивна заложба во реализирање на организациските цели. Квалитетниот систем на плаќање на вработените, во согласност со нивните знаења и способности, но и според нивниот придонес во остварените резултати, претставува гаранција за успех во организацијата. Таквиот систем на плаќање и овозможува на организацијата да извлекува максимално залагање од секој вработен.

Системот на плаќање ги опфаќа сите плаќања кои вработениот ги добива за работата во организацијата. Тоа се основната плата и сите додатоци кон неа, плаќани директно или индиректно во пари или во натура. Според тоа, основни елементи на системот на плаќање се: основна плата и разни додатоци кои значат нејзино зголемување, а се утврдуваат и се исплаќаат врз основа на остварените резултати, односно врз основа на перформансите.

Основната плата е најважен елемент на системот на плаќање. Неа ја прима секој вработен врз основа на вредноста на работното место кое го зазема, независно од работниот резултат што го остварува.

Додатоците на основната плата кои се утврдуваат во зависност од остварените резултати, односно учинокот, го земаат предвид придонесот на поединецот во остварувањето на резултатите на организацијата во целина или на нејзин дел во кој поединецот партиципира.

Бенифициите претставуваат индиректен облик на плаќање кој на вработените и нивните фамилии треба да им обезбеди сигурност и заштита. Тоа се различни придонеси за здравствено осигурување, пензиско осигурување, социјално осигурување, инвалидско осигурување, животното осигурување и слично.

Како бенефиции се сметаат и плаќањата кога вработениот не е на работа, како што се: празници, боледувања, годишни одмори, породилно боледување и слично.

Безбедноста на човечките ресурси исто така има важна улога за организациите. Преку безбедноста на човечките ресурси, се овозможува сеопфатно вложување на вработените при извршувањето на своите работи и работни задачи, како и создавање на работна атмосфера исполнета со желба за понатамошно учење и професионално развивање, со цел за постигнување на што подобри и поуспешни резултати во работењето.

1.4. Управување со работните односи и подобрување на односите на човечките ресурси во организациите

Посовремените служби на управување со човечки ресурси, значително се разликуваат од некогашните кадровски служби, по начинот и содржината на работа, и тие денес се грижат за:¹¹

Оптимално-расположивиот број на работници

Планирањето на потребите за човечките ресурси, непосредно е поврзано со визијата и стратегијата на работните активности, развојот и растот на претпријатието.

Современо управување со човечките ресурси

Наместо управување со вработените по пат на привлекување на истите преку институцијата на колективниот договор, работниците со самото вработување се вклучуваат во сите прашања врзани за работата.

¹¹ Sparrow, Paul: Harris, Hillary & Brewster, Chris: International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003

Унапредување на организациската култура

Истата ќе биде предизвикувачка и ќе го стимулира ангажманот на работниците

Преферирање на тимско работење и меѓусебна соработка

Идејата за селекција, обука и проценка на поединците (и описот на индивидуалните работи) е заменета со идејата за тимска работа, обука, проценка на перформансите и компензациите за тимовите.

Развивање на креативната способност на вработените

Управувањето со човековите ресурси им е важно, не само на големите, туку и на средните и малите претпријатија или организации, кои што организациски не можат да го прошират одделот за управување со човекови ресурси. Таквите претпријатија често имаат можности кон пристапот на технологијата, опремата, изворите на енергија, информациите и сл. Овие инструментални ресурси со посредство на работниците и нивните знаења, вештини, мотивации се претвораат во конкурентска предност на претпријатието. Затоа и на границата на малите претпријатија менаџментот е потребно да се едуцира и насочи на основата на управувањето со човековите ресурси, затоа што секој менаџер во мало претпријатие во едно е и менаџерот на човекови ресурси.

За управување со човековите ресурси потребни се следните цели:¹²

1. Анализа на потребите на човечки ресурси;
2. Привлекување на ефективна работна сила спрема организацијата;
3. Развивање на работната снага спрема искористеноста на нејзиниот целосен потенцијал;
4. Долгорочно одржување на работната сила.

¹² Mahapatro, B.Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010

Организациската структура зборува за поделба на задачите, односите помеѓу поедини групи или видови на задачи, но ништо не ни зборува за тоа што работникот во поедина позиција работи, кои му се знаењата, вештините и способностите неопходни своите задачи успешно да ги извршува.

Значењето на човековиот фактор во економијата го забележале бројни познавачи на менаџментот кои дале објаснување за растот или еродирањето на интелектуалниот капитал како најзначаен ресурс во организацијата.

Менаџментот поголем дел од својата историја се занимавал со развивање на работењето со посредство на луѓе, но кон некои индикации менаџментот на иднина сè повеќе ќе се занимава со развивање на луѓето со посредство на работење. Со еден збор таа разлика денес се претставува со поимот интелектуален капитал. Традиционално финансиското следење на успешноста на работењето не го опфатило на адекватен начин клучниот фактор на новата економија темелена врз знаење. Класичните индикатори на успехот како што се приходите, профитот или текот на парите, не ја одразуваат стварната работна способност на претпријатието. Вредноста на претпријатието изразена преку билансната позиција, или извештај за доходот, често пати во голема мера се разликува од вистинската пазарна вредност на претпријатието. Оваа разлика е последица на фактот дека многу претпријатија имаат одлични контакти со купувачите, добавувачите, одлични и иновативни работници, патенти, препознатлива марка на своите производи, препознатлив имиџ, специфични организациски процедури или култура на работење.¹³

Човековите ресурси се единствени за секое претпријатие. Доколку две претпријатија имаат ист број на вработени, иста квалификациска структура; ист пол и возрасен статус, тие сепак немаат идентични човекови ресурси.¹⁴

¹³ Mahapatro, B.Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010

¹⁴ Sparrow, Paul: Harris, Hillary & Brewster, Chris: International Human Resource Management, Published by Chartered Institute of Personnel and development, London, 2003

1.5. Стратешката важност на Менаџментот на човечките ресурси во МВР

Стратешкото управување со човековите ресурси во Министерството за внатрешни работи, како и во другите организации каде што постои одредена зголемена важност во човечките ресурси, претставува комплексен процес кој е основа за успешно полициско уредување и е прв предуслов за успешна работа на секоја организација. Императив на Министерството е создавање на професионален персонал, кој ќе напредува во својот развој врз база на своите знаења, капацитети и заслуги.

Одговорните лица во Министерството, одговорно потенцираат дека особено е важно вработените во МВР да го прифатат значењето на стратегијата за управување со човечки ресурси, затоа што таа претставува основа за нивното функционирање, почнувајќи од првиот ден на вработувањето, натамошните тренинзи, развој во кариерата па сè до нивното пензионирање.

Во продолжение, се потенцира и фактот дека прифаќањето, односно имплементирањето на оваа стратегија претставува и неспорен успех за МВР, при што со задоволство се истакнува и исклучително позитивната оценка на донесениот Закон за внатрешни работи од 2009 година, како и волјата и решеноста на МВР за првпат да воведат систем на кариера со којшто прецизно се утврдуваат критериумите за напредување и назадување во МВР.

Имено, во Министерството за внатрешни работи сеопфатно е прифатен предизвикот да се воспостави соодветен систем, преку кој во секое време ќе се познаваат и ќе се користат најдобрите перформанси на секој вработен, со финална цел што поуспешна работа на полицијата.

Принципите на рамноправност, отвореност и транспарентност соодветна на потребите на персоналот, се основните вредности по кои во Министерството се водат во развојот на човечките ресурси.

Секако, нивниот императив, е создавањето на професионален персонал кој што ќе напредува во својот развој врз база на своите знаења, капацитет и заслуги. Преку овој модел се нуди поголема слобода во одлучувањето, самоиницијативност и самостојност, со што се очекува понатамошно подобрување на квалитетот на работата.

Особено е важно вработените да го прифатат значењето на стратегијата за управување со човечки ресурси, затоа што таа претставува основа за нивното функционирање, почнувајќи од нивното вработување, тренинг, развој во кариерата, па сè до пензионирањето.

Според актуелната состојба во Министерството за внатрешни работи, евидентно е дека се достигнати суштинските стандарди и на извршно ниво постои завидна оперативна ефикасност, но секогаш има простор за подобрување и унапредување на системот за човечки ресурси.

1.5.1. Организациона поставеност во МВР

Како и во секоја организација, така и во Министерството за внатрешни работи постои соодветна организациска поставеност. Организациската структура на Министерството ја сочинуваат:¹⁵

- ✓ организациски единици за потребите на Министерството и
- ✓ органи во состав на Министерството.

Организациските единици за потребите на Министерството се организациски единици кои што се надлежни за вршење на стручни работи во врска со вршењето на внатрешните работи, за потребите на целото Министерство.

Органи во состав во Министерството се:

¹⁵ Службен весник на РМ, бр. 42 од 03.03.2014 година

- ✓ Биро за јавна безбедност и
- ✓ Управа за безбедност и контраразузнавање.

Внатрешната организациска поставеност на Бирото за јавна безбедност или скратено Бирото, се заснова на линиски и територијален принцип и е уредена со Законот за полиција.

Понатаму, во Бирото може да се формираат и други посебни организациски единици за извршување на работите од негова надлежност, како и организациски единици за извршување на стручните работи за потребите на Бирото.

Секако, Бирото има и свои надлежности. Според членот 20 од Законот за внатрешни работи, Бирото е надлежно за вршење на полициски работи, под услови утврдени со Законот за полиција и друг закон.

Со Бирото раководи директор, кој се именува и разрешува под услови утврдени со Законот за полиција.

Внатрешната организациска поставеност на Управата за безбедност и контраразузнавање, или скратено Управата, се заснова на линиски и територијален принцип.

Во Управата може да се формираат посебни организациски единици за извршување на работите од нејзина надлежност и организациски единици за извршување на стручни работи за потребите на Управата.

Управата е надлежна за вршење на внатрешните работи поврзани со безбедноста и контраразузнавањето.

Кога ќе се спомене Безбедноста и контраразузнавањето се подразбираат работи кои се однесуваат на:

- ✓ контраразузнавачка активност,
- ✓ спротивставување и заштита од тероризам,

- ✓ заштита од други активности насочени кон загрозување или насилно уривање на демократските институции утврдени со Уставот на Република Македонија и
- ✓ потешки форми на организиран криминал кој потекнува од или е насочен кон демократските институции на системот утврдени со Уставот на Република Македонија и може да доведе до нивно загрозување или да има влијание врз безбедноста на државата.

Со Управата за безбедност и контраразузнавање раководи директор кој на предлог на министерот го именува и разрешува Владата на Република Македонија, за време од четири години.

За директор на Управата може да биде именувано лице кое ги исполнува следниве услови:

- ✓ да е државјанин на Република Македонија;
- ✓ во моментот на именувањето со правосилна судска пресуда не му е изречена казна или прекршочна санкција забрана за вршење на професија, дејност или должност;
- ✓ да има стекнати најмалку 240 кредити според ЕКТС или завршен VII/1 степен соодветно високо образование;
- ✓ да има минимум пет години работно искуство;
- ✓ да поседува еден од следниве меѓународно признати сертификати или уверенија за активно познавање на англискиот јазик не постар од пет години¹⁶ и
- ✓ да има положено психолошки тест и тест за интегритет.

¹⁶ - ТОЕФЕЛ ИБТ најмалку 74 бода,
- ИЕЛТС (IELTS) - најмалку 6 бода,
- ИЛЕЦ (ILEC) (Cambridge English: Legal) - најмалку Б2 (B2) ниво,
- ФЦЕ (FCE) (Cambridge English: First) - положен,
- БУЛАТС (BULATS) - најмалку 60 бода или
- АПТИС (APTIS) - најмалку ниво Б2 (B2)

Директорот на Управата за безбедност и контраразузнавање, може да биде разрешен по негово барање, кога е осуден за сторено казниво дело на казна затвор од најмалку шест месеци или заради несовесно и нестручно вршење на работата.

Директорот на Управата е самостоен во извршувањето на работите на Управата и за својата работа му одговара на Министерот и на Владата на Република Македонија.

До донесување на новата организација и систематизација на Министерството за внатрешни работи, Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди функционираше со три одделенија. Со новата организациска поставеност (прв квартал на 2011 година), во Секторот се воспоставени пет Одделенија. Новина во работењето е Одделението за криминалистичко оперативни работи (досега Одделение за внатрешна контрола) каде е предвидено Секторот независно да спроведува постапки за оперативно извидување и документирање и реализирање на оперативно-технички мерки и активности со цел обезбедување на докази за кривични дела со елементи на корупција каде извршители на казнени дела се лица вработени во Министерството и Полицијата. Исто така во Одделението за професионални стандарди и превенција (досега Одделение за професионални стандарди) акцент е ставен на превентивното работење во насока на отстранување на состојбите и појавите кои имаат влијание и доведуваат до непрофесионално, незаконско и коруптивно постапување и однесување на полициските службеници.

Формирано е ново Одделение за регионална координација, кое ги опфаќа деташираните советници на Секторот, во чија надлежност е спроведувањето на постапки за утврдување на злоупотреби и пречекорувања на службените овластувања од страна на вработените во организационите единици во Министерството на територијата на Секторите за внатрешни работи на Битола, Тетово, Охрид, Куманово, Струмица, Велес, и Штип. Со новата организациска поставеност формирано е Одделение за аналитика, администрација и документација, кое меѓу другото преку анализи на причинско последичните врски

меѓу конкретните настани и категории на полициски службеници ќе придонесе кон креирање на современи стандарди и процедури на полициското работење кои ќе бидат во интерес на граѓаните, а со соодветна анализа на добиените оперативни податоци свој придонес ќе даде и во оперативното работење на Секторот.

Со истите надлежности останува Одделението за внатрешна контрола и професионални стандарди - Скопје, а според систематизација на работните места зголемен и бројот на извршители од 40 на 60 лица.¹⁷

1.5.2. Привлекување на човечките ресурси во МВР

За да навлезат полициските служби до поширок круг на потенцијални кандидати и кандидатки, и со тоа добијат најквалитетни кандидати и кандидатки за обука и работа, потребно е подобро информирање на јавноста, односно давање на подетални информации за барањата, специфичностите и ризиците на полициската работа.

Регионалното истражување во 2009 година покажа дека во врска со полициската професија, во повеќето земји, кандидатите најчесто се информирани, пред сè, преку незванични извори (пријатели и членови на семејството – вкупно 51%), дури потоа преку извори на министерствата (28%) и средствата на јавно информирање (16%).¹⁸

Информирањето често е препуштено на јавните сервиси (ТВ и интернет) и индивидуалната мотивираност на кандидатите и кандидатките за лично известување околу можностите и условите за вработување во полиција.

¹⁷<http://moi.gov.mk/ShowAnnouncements.aspx?ItemID=10937&mid=1094&tabId=201&tabindex=0#sthash.9iZyq9rh.dpuf>

¹⁸ МРЕЖА НА ЖЕНИ – ПОЛИЦАЈЦИ ВО ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА НАСОКИ ЗА РОДОВА СЕНЗИТИВНА ПОЛИЦИСКА ПРАКСА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА ПРИВЛЕКУВАЊЕ, СЕЛЕКЦИЈА И ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА ЖЕНИТЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА, „Стојков штампарија“ д.о.о., 2012

За приемот на кандидатите во полиција да не се потпира првенствено на оној дел на популацијата кој има семејни врски со полицијата, потребно е поинтензивно да се работи на привлекување на поширок круг на кандидати. Поради тоа е потребно да се спроведува медиумска кампања со цел да се подобри вкупната слика за полицијата во јавноста, а со тоа и зголемување на транспарентноста при конкурирањата, селекцијата и изборот. Имено, претставувањето на полицијата во медиумите е во голема мера стереотипно, се појавуваат исти луѓе, воглавно, настапувајќи само во врска со малолетничката деликвенција и сексуалните деликти.

За да можат да се урнат стереотипите за поделбата на машки и женски работи, службите за односи со јавноста треба да ја зајакнат соработката со медиумите низ гостување на жените во информативни, тематски и други емисии кои во полицијата работеле во разни служби на различни нивоа и истите да прикажуваат разни аспекти на професијата-полицаец, истакнувајќи ја и улогата на жените во полицијата. Популаризација на професијата со помош на новинарски екипи кои ќе ги следат мешовитите патроли, исто така е од голема важност.

Да се популаризира професијата, потребна е поактивна соработка со училиштата и со тоа на децата и средношколците би им се приближила работата и улогата на полицијата во заедницата а со тоа и улогата на самите вработени во полицијата. Особено треба да се води сметка во овие настани активна улога да земат сите вработени во полицијата.

Како целта не е само зголемен број на пријави туку и привлекување на што поголем број квалитетни, добро информирани лица за извршување на оваа одговорна работа, треба подетално да се известат потенцијалните кандидати за полициската професија и да им се овозможи директно да поставуваат прашања, како преку електронски пат, така и лично. Многу се важни промоциите засновани на директен контакт со потенцијалните кандидати бидејќи нудат можност за претставување на личното искуство и можност за поставување прашања од страна на потенцијално заинтересираните. Тие можат да се организираат во вид на „ден на отворена врата“, учество на саеми за вработување и образование,

трибини за ученици од III и IV клас на средните училишта, а посебно во помалите места. Во нивната подготовка можат да се вклучат и локалните невладини организации коишто можат да допрат и до жените, до припадниците на малцинските и маргинализираните заедници. Полициските служби, исто така, треба да да овозможат директен контакт со заинтересираните потенцијални кандидати и со тоа воведување дежурни телефони во текот на кампањите за упис, преку електронска пошта на MBP или преку студентската служба на полициските академии.

1.5.3. Развивање на човечки ресурси во MBP

Главна цел на Министерството за внатрешни работи, помеѓу со закон определените работи, е и целосната посветеност на зголемувањето на перформансите на вработените, како и модернизирањето на технолошките процеси, како алатки за уште подобри услуги кон граѓаните.

Во Македонија, Министерството за внатрешни работи ги има насочено во сите домени на своето работење, но главниот акцент го стави на управувањето со човечките ресурси и развојот на технолошките процеси, како основа за подобри услуги кон граѓаните. Министерството за внатрешни работи во секој аспект ги следи и ги имплементира европските практики во оваа област. На почетокот се пренесуваа искуствата од соседните земји, кои беа адаптирани според локалните, македонски услови. Потоа, MBP, овие процеси ги надградуваше и постепено ги имплементираше во својот делокруг на работење. За подобро управување со човечките ресурси Министерството за внатрешни работи имплементира две нови алатки во своето работење: сесија за „фидбек“ (повратна информација) и ориентација и управување со перформансите на вработените. Целта е да се подигне нивото на директна и отворена комуникација, размената на мислења и ставови, давањето повратна информација, насоки за идно усовршување и кариерен развој. Низ ова полесно се препознава добрата работа и се вреднуваат особеностите кои секој вработен во Министерството треба да ги поседува: амбиција, тимска работа, насоченост кон остварување на целите, лојалност и посветеност. Сесијата за „фидбек“ (повратна информација) и ориентација е

одлично креирана алатка која овозможува отворена дискусија меѓу вработениот и директниот претпоставен.

Овозможува отворен пристап, искрена и директна комуникација. Управувањето со перформансите на вработените е алатка која нуди можност преку точно определени активности, задачи и задолженија да се постават и да се договорат критериуми за евалуација на работењето, како и достигнување на индивидуалните и на компаниските цели. Преку евалуацијата вработените имаат можност да ги истакнат и да ги унапредат своите способности и да бидат препознаени оние коишто се ангажираат и придонесуваат повеќе од другите.

Стратешка цел на Развојот на човечките ресурси е да се поттикне развојот на човечките ресурси, особено преку подобрување на квантитетот и квалитетот на човечкиот капитал, што води кон повеќе и подобри работни места, повисок раст и развој и поголема национална конкурентност на меѓународно ниво.

Целта за развојот на човечките ресурси е дефинирана врз основа на социоекономска анализа на полето на развојот на човечкиот капитал и вклучува стратегија за дефинирање на приоритетите и целите, како и опис на приоритетите и мерките. Таа е насочена кон надминување на одредени утврдени слабости кои влијаат во самиот процес на извршувањето на примарните задачи на министерството и вработените во истото.

Во блиска иднина се предвидува и воведување на САП модулот за човечки ресурси, кој претставува комплексно и интегрирано решение за управување со човечките ресурси. Со ова, одделот за човечки ресурси се приклучи на одделите за финансии, контрола и набавки во целосно интегрирање на клучните функции поврзани со финансиското, проектното и материјалното работење во министерството. Софтверската алатка опфаќа модули за управување со персонал, управување со време, пресметка на плати и развој на персонал, кои се во целост интегрирани со останатите САП модули.

Глава втора

2. МОТИВИРАЊЕ НА ПОСТИГНУВАЊАТА КАЈ ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ ВО МВР

2.1. Поим и дефинирање на мотивацијата

Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат разновидни човечки активности. Збирот или влијанието на повеќе мотиви се нарекува мотивација.

Одредени автори мотивацијата ја дефинираат како поттикнувачка сила која предизвикува активност на човекот, која ја насочуваат и можат да управуваат со неа.

Имено, постоењето мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, кој најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на даден мотив отвара можност за остварување на некој друг мотив.

Мотивацијата се дефинира како "сложен психодинамички процес на поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста заради постигнување на одредени цели".¹⁹

Мотивацијата може да биде свесна и несвесна, како и надворешна и внатрешна.

Внатрешната мотивација се однесува на мотивацијата што е управувана од интерес или уживање во задачата сама по себе, и постои во рамките на поединечните наместо да се потпираат на било кој надворешен притисок. Внатрешната мотивација е изучувана од страна на социјални и образовни психолози од почетокот на 1970-тите. Истражувањето покажало дека тоа е обично

¹⁹ Креч Д., Кречфилд Р. Елементи психологије. Научна књига, Београд, 1980,

поврзана со високо образовни постигнувања и уживањето од страна на студентите.

Надворешната мотивација доаѓа од надвор на поединецот. Заедничка надворешна мотивација се награди како пари и оценки, принуда или закана од казна. Натпреварот во однос на надворешна мотивација го поттикнува изведувачот да освои и совлада други, не да уживаат во вродени награди на дејноста. Социјална психолошки истражувања покажаа дека надворешниот награди може да доведат до преку-оправданост и подоцнежнo намалување на внатрешната мотивација

Мотивите можат тешко да се идентифицираат, како заради сложенитиот механизам на нивното настанување, така и заради нивниот голем број и големата разновидност. Од тие причини психолозите се обидуваат да ги класифицираат занемарувајќи ги нивните суптилни разлики, а потенцирајќи ги нивните заеднички карактеристики.

Според истите автори, Креч и Кречфилд, најдобар начин тоа да се постигне е да се трага за најопштите цели на човековото однесување.

Секоја активност на човекот ја одредува една од четирите општи цели, а тие се:²⁰

- ✓ Опстанок;
- ✓ Сигурност;
- ✓ Задоволство;
- ✓ Стимулација.

Целта на човекот е да остане во живот, да е секогаш сигурен, да почувствува уживање и да доживее бодрее, односно стимулирање.

²⁰ Mahapatro, B.Bhusan: Human Resource Management, New Age International (P) Ltd. Publishers, New Delhi, 2010

2.2. Перспективи на содржината за мотивација

Анализата на мотивација и теорија на мотивацијата е една од најчесто изучувани и пишувани теми во организационите науки, и се смета за една од најважните области на студии во областа на организациско однесување. И покрај големината на напорот кој е посветен на проучување на мотивацијата и нејзините перспективи, не постои единствена теорија на мотивација која е универзално прифатена.

Недостатокот на единствена теорија на мотивација ја одразува комплексноста на дефиницијата преку различните погледи и цели на оние кои ја анализираат и испитуваат. Со цел да се разграничат овие клучни точки значи да се анализира развојот на мотивацијата, а предмет на научното истражување е всушност теоријата на мотивација.

Во принцип, дадена е нова перспектива врз дизајнирањето на политиките, со нагласеност на важноста од анализа на мотивацијата на експертите и на останатите што работат во јавниот сектор, нивната способност и способноста на корисниците на јавните услуги за посредништво или за независна акција. Одредени автори, се обидуваат да докажат дека е загубена конвенционалната претпоставка за професионалците од јавниот сектор, дека се алтруисти со јавен дух или „коњи“, и се јавува алтернатива која ги прикажува како „топови“ или самобендисани егоисти. Исто така, не смее да претпоставиме дека граѓаните се пасивни приматели на јавните услуги (пиони), туку незаобиколни владетели со неограничен избор врз услугите и врз ресурсите (кралици).²¹

²¹ Џулиан ле Гранд, Мотивација, посредништво и јавна политика, АРС ЛАМИНА, Скопје, 2010

2.3. Пристапот хиерархија на потреби

Абрахам Маслов ја развил теоријата на хиерархија на потреби, што укажува на тоа дека индивидуалните потреби кои постојат во хиерархијата се состојат од физиолошки потреби, безбедносните потреби, потреби за припадност, почитување, и потреби за самоактуелизирање.²²

- ✓ Физиолошки потреби - се основните потреби за храна, вода и други фактори, потребни за опстанок.
- ✓ Безбедносни потреби се потреби за сигурност во нечија физичка околина, стабилност и слобода од емоционален стрес.
- ✓ Потребите за припадност поврзани се со желби за пријателство, љубов и прифаќање во рамките на дадена заедница од поединци.
- ✓ Потребите за почитување - се и оние поврзани со добивањето на почитување за себе и другите.
- ✓ Потребите за самоактуелизирање - се оние кои одговараат на сопствениот потенцијал остварување, остварување и тестирање на творечките капацитети, како и, воопшто, да стане најдобрата личност што некој би можел да биде.

Примена на хиерархија на потребите на менаџментот и на работното место се очигледни. Според импликациите на хиерархијата, поединците пред да бидат мотивирани со зголемување на работни задачи, статусот и предизвикувачки задачи на работа, во пониското ниво на потреби треба да се исполнети следните примери, безбедносни услови на работа, соодветна наплата, да се грижат за себе и своето семејство и сигурност на работното место. И покрај леснотијата за

²² Маслов, Аврам, Мотивација и личност, Харпер & Ров, Њујорк 1954 година

примената на оваа теорија на дело амбиент, оваа теорија има добиено многу малку истражувања за поддршка и затоа не е многу корисна во практиката.

Големата привлечност и популарност на теоријата на Маслов најверојатно се должи на нејзината едноставност, бидејќи оваа теорија ја сведува комплексноста на процесот на интеракција меѓу најразлични поединци со своите опкружувања во една едноставна и разбирлива шема, што ризикува усвојување на еден редукционистички пристап. Со цел да стекнеме поврамнотежен поглед на теоријата на Маслов, потребно е да се осврнеме на тоа дека во теоријата на хиерархија на потребите, човекот е претставен како:²³

- ✓ Човекот секогаш сака и тој сака повеќе;
- ✓ Задоволената потреба не е мотиватор за однесувањето и
- ✓ Потребите на човекот се подредени во серија на нивоа што означува хиерархија по важност.

Кога човекот поминал од пониско ниво на потреби кон повисоко, потребите од пониското ниво се претпоставува дека се помалку важни во неговиот вкупен систем на потреби. Кога потребата е исполнета, мотивите за следниот повисок степен на хиерархијата тогаш постануваат доминантни.

2.4. ЕРГ- Алдерферова теорија

Алдерфер, предлага модификација на Масловата теорија со намера да ја поедностави и да одговори на критиките за недостиг од емпириска верификација. При развивањето на својата теорија, Алдерфер ја има усвоено основната идеја која е промовирана од страна на Маслов, но со воведување на значајни измени. За разлика од теоријата на Маслов, Алдерферовиот модел на потреби, или

²³ Маслов, Аврам, Мотивација и личност, Харпер & Ров, Њујорк 1954 година

попознат како ЕРГ, воопшто не содржи хиерархиски однос на човечките потреби. Имено, Алдерфер констатирал дека вработените во организацијата ги придвижуваат три вида потреби.²⁴

Е – егзистенцијални потреби кои соодветствуваат на Масловите основни потреби, потреби кои се однесуваат на физичката благосостојба;

Р – потребите за поврзување кои се состојат од желбата за социјализација и потврдување, потреби кои се задоволуваат во односите со други;

Г - потребите на растеж, односно развојните потреби кои ги опфаќаат потребите за напредување, но и реализација на способностите, самоостварувањето и самоактуелизацијата, кои се однесуваат на развојот на човечкиот потенцијал, желбата за личен раст и зголемена способност.

Теоријата ЕРГ се разликува од хиерархија на потреби во кои не укажуваат на тоа дека на пониско ниво факторите треба целосно да бидат исполнети пред горното ниво кое треба да стане мотивациско. ЕРГ теоријата, исто така укажува на тоа, доколку поединецот е во состојба континуирано да ги задоволува потребите од горното ниво тогаш главните детерминанти за мотивираност треба да се насочат на пониско ниво. Импликациите за менаџерите се слични на оние за потребите хиерархија: менаџерите треба да се фокусираат на вработените со постојани средби, поврзаност, и раст на потребите. Како таква теоријата на Елдерфер не е целосно задоволувачка во водењето сметка за средствата со кои човечките потреби се преведуваат во продуктивна човечка енергија.

Трите групи на потреби се разликуваат меѓусебе според степенот на конкретност. Егзистенцијалните потреби се најконкретни, потребите за поврзаност се умерено конкретни, а потребите за развој се најмалку конкретни. Алдерфер, ја предлага фрустративно – регресивната хипотеза според која што доколку некој поединец е оневозможен во своите напори за исполнување на некоја потреба од повисок ред, тоа може да доведе да поединецот регресира и да се обиде да

²⁴ C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (New York: Free Press, 1972)

„задоволи“ некоја потреба од понизок ред која што веќе е задоволена. Фрустрираните повисоки потреби, ги активираат пониските потреби, и тие стануваат позначајни мотиватори на индивидуалното однесување. Но, задоволувањето на пониските потреби води до понатамашно актуализирање на повисоките потреби.

Значи, според оваа теорија можно е истовремено и сите потреби да бидат активирани и да станат значајни во однесувањето.

ЕРГ, односно, Алдерферовата теорија нема однос на надреденост и подреденост на потребите што може да се смета за подобрување во однос на онаа на Маслов. Нејзините недостатоци можат да се најдат во недостатокот на теоретската рамка врз основа на која е развиен концептот за потреби, како и во релативната општост на теоријата, бидејќи таа не е конкретизирана во колкав обем и на кој начин треба да се задоволат наведените потреби за да тие се сметаат за навистина задоволени.

2.5. Теорија со два фактора

Фредерик Херцберг развил мотивирачката (задоволувачка) - околинска (незадоволувачка) теорија. Оваа теорија е тесно поврзана со хиерархијата на потреби на Маслов, но поконкретно се однесува за тоа како индивидуите се мотивирани на работното место. Врз основа на неговите истражувања, Херцберг тврди дека исполнувањето на пониско ниво на потреби (факторите на околината) на поединците не би ги мотивирало да вложат напор, туку само ќе ги наведат да бидат незадоволени. Но, на повисоко ниво на потреби (мотиватори) лицата ќе бидат мотивирани и исполнети.

Импликациите на менаџерите преку мотивирачката (задоволувачка) - околинска (незадоволувачка) теорија е дека вработените на пониско ниво треба преку подобрувањето на потребите како плата, бенефиции, безбедност, како и

промена на други работни места и контекстуалните фактори ќе ги спречи работниците да станат незадоволни, но не и активно да се мотивираат и да вложат дополнителни напори кон подобри перформанси. За таа цел, според оваа теорија, за да се мотивираат работниците, менаџерите мора да се фокусираат на промена на внатрешна природа и содржина на работни места преку „збогатување“, односно да се зголеми автономијата на вработените со цел таквите можности да ги превземат со дополнителна одговорност и да ги развијат своите вештини и кариери при што ќе добијат соодветно признание за извршената работа.²⁵

Херзберг ја застапува двофакторската теорија²⁶ на мотивација, која претставува прекин со традиционалното сфаќање за работното задоволство како еднодимензионален континуум на чиј спротивен крај се наоѓа незадоволството од работата, при што исти фактори ги детерминираат екстремите на тој континуум.

За разлика од останатите содржински, односно теории на потреби, Херзберг, својата двофакторска теорија ја има засновано врз резултатите од емпириско истражување, наместо врз претходно дефинирани општи идеи за потребите на луѓето. Од одреден примерок вработени било побарано да укажат на настани од нивното работно место при кои тие искусиле значително ниво на задоволство и незадоволство. Врз основа на одговорите и нивните подоцнежни толкување и класификација, Херзберг има развиено радикално нов начин на гледање на мотивацијата и работното задоволство.

Имено, тој претпоставил дека задоволството и незадоволството од работата претставуваат два различни и независни феномени кои се определени од две посебни групи фактори: мотиватори и околинска фактори.

Мотиваторите или факторите на содржината на работата како што се: обавување на работата, љубов кон работата, успех во извршување на работата, признание за дадената работа и напредување на работата, предизвикуваат

²⁵ Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons

²⁶ Англ. Two-factor theories

задоволство од работата. Неповолните мотиватори нема да предизвикаат незадоволство од работата, бидејќи истото не претставува спротивност на задоволството од работата, туку ќе предизвикаат отсуство на задоволството од работата.

Факторите на околината (условите за работа или контекстот во кој се извршува работата) како: физичките услови за работа, раководењето, интерперсоналните односи, платата, сигурноста на работата, бенефициите, политиката на управата, предизвикуваат незадоволство од работата, кога и самите не задоволуваат. Во случај кога факторите на околината задоволуваат, тогаш тие за последица имаат незадоволство од работата, туку отсуство (непостоење) на незадоволството од работата.²⁷

Во продолжение на овој дел, (табела 1), ќе биде даден преглед на факторите на околина и мотивација.

Табела 1.Преглед на факторите на хигиена и мотивација

Фактори на хигиена Околина	Фактори на мотивација Работа
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Плата ➤ Статус ➤ Сигурност ➤ Работни услови ➤ Раководство ➤ Односи со колегите ➤ Политика на компанијата 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Постигнати остварувања ➤ Добиено признание ➤ Одговорност ➤ Напредување ➤ Растеж ➤ Самата работа ➤ Љубов кон работата

²⁷ Richard M. Hodgetts: Managment. Theory, process and practice, WB Saundres company, Philadelphia, 1975

Херзберг смета дека задоволството и незадоволството не се наоѓаат на спротивни краеве на еден ист континуум, туку дека тие потекнуваат од различни извори: Факторите на хигиена (околина) се сврзани со незадоволството, а пак факторите на мотивација влијаат врз задоволството.

Доколку факторите на хигиена се присутни во обем потребен на поединците, тие нема да дозволат тие да се чувствуваат незадоволни. Меѓутоа, доколку тие се зголемуваат и над тоа ниво, нема нужно да доведат до зголемено задоволство.

Мотиваторите се одговорни за димензијата на задоволство и колку се тие поприсутни, толку позадоволни се чувствуваат поединците. Можно е да се направи и паралела меѓу факторите на хигиена и потребите од понизок ред, од една страна, како и меѓу мотивирачките фактори и потребите од повисок ред на Маслоу.²⁸

Покрај критиките теоријата значајно придонесе кон унапредување на основното менаџерско разбирање на човековото однесување. Потребите на пониското ниво, според теоријата на хиерархија на потребите се аналогни на факторите на незадоволство, како што потребите на повисоките нивоа во теоријата на хиерархија на потребите кореспондираат со факторите на мотивација.

2.6. Теорија на постигнување

Теоријата на Мек Клиланд сугерира дека поединците научиле/искусиле за потребите од нивната култура. Три од примарните потреби во оваа теорија се потребата за припадност, потребата за моќ, и потребата за достигнување, односно постигнување на целите.²⁹

²⁸ <http://www.businessballs.com/herzberg.html>

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland

- ✓ Потребата за припадност е желба за воспоставување социјални односи со другите.
- ✓ Потребата за моќ, ја одразува желбата да се контролира една средина и влијание врз другите.
- ✓ Потребата за успех е желба да се преземе одговорноста која преку предизвикувачките цели се стреми кон позитивни повратни перформанси.

Главната точка на теоријата за научените потреби е прашањето кои од овие потреби е најсилна кај една личност, дали има потенцијал да се мотивира однесувањето во однос на повратно задоволство. Врз основа на тие фактори менаџерите треба да се обидат да развијат разбирање за тоа дали и до кој степен вработени имаат една или повеќе од овие потреби, дали ситуацијата на постоечките работни места (системтизацијата) може да се реструктурира со цел да се задоволат или остварат таквите потреби.

Мек Клиланд, исто така за основа го зема пристапот на Маслов врз основа на којшто ја развива својата теорија за научени потреби, според која одделни луѓе се принудени на поттикнување поради самиот успех. Според содржината, теоријата сугерира дека одделни потреби се стекнуваат за време на индивидуалниот животен век. Од резултатите што ги има спроведено Мек Клиланд определува одредени категории мотиватори за кои што смета дека повеќе или помалку го упатуваат однесувањето на секој поединец. Овие потреби не се вродени туку тие се развиваат како резултат на општествено опкружување на поединецот, како во текот на неговиот развој, така и во подоцнежниот живот.³⁰

Потребата за остварување, или желба за остварување на нешто тешко, постигнување на повисоки цели, остварување успех, е сврзано со совладувањето нови вештини и постигнување резултати. Лицата со високо изразена потреба за остварување се постојано во потрага по нови предизвици, секој нов малку потешок

³⁰ Hoy, K. H., & Miskel, G. M. (2008). Structure in Schools. In E. Barrosse, D. Patterson, & J. Eccher (Eds.), Educational Administration: Theory, Research, and Practice (pp. 135-174). New York, NY: McGraw-Hill.

од претходниот. Оваа мотивација Мек Клиланд ја дефинира како несвесна потреба за постигнување извонредни резултати. Лицата кај кои што оваа потреба е доминантна се карактеризираат со тоа што поставуваат високи цели пред себе и се мошне истрајни во нивното остварување. Тие се спремни да го преземат како ризикот за остварување на овие цели, така и одговорноста за истите. Тие се постојано во потрага по повратни информации за нивната работа и резултати. Лица со висока потреба за остварување често пати се успешни претприемачи и водачи во мали групи. Меѓутоа, исто така тие можат да покажат и слабости во раководењето, особено кога стојат на чело на големи организации, пред сè поради нивната неподготвеност да делегираат овластување и одговорности.

Потребата за моќ, Мек Клиланд ја гледа како желба за влијание и контрола врз другите, да се биде одговорен за другите, да се има авторитет над другите, потреба за контрола над работната околина и активностите што се одвиваат во нејзе. Оние кои што сакаат раководни позиции или пак сакаат да работат независно, без претпоставени се лица со висока потреба за моќ. Тие луѓе исто така имаат потреба за стекнување на одреден статус и доживуваат големо задоволство од нивната способност да влијаат врз останатите луѓе и окружувањето.

Во својата работа Мек Клиланд посветува најмногу внимание на потребата за остварување, особено во раниот период на развивањето на својата теорија. Една од главните причини за ова е фактот што главна цел на најголемиот број организации примарен интерес им се остварувањата на вработените. На останатите две потреби Мек Клиланд им посветува значително помалку внимание.

Индивидуите со висока потреба за постигнување преземаат умерено ризични активности, за да го избегнат неуспехот од тешките задачи како и недоживувањето на чувството на успешност поради претерано лесните задачи. Исто така, и индивидуите со ниска потреба за постигнување бираат умерено

тешки задачи, но тие се активни во далеку помал број ситуации во однос на оние со висока потреба за постигнување.³¹

Меѓутоа, личностите со висок страв од неуспех тежнеат да избегнуваат умерено тешки задачи, преферирајќи или полесни задачи за кои тие се наполно сигурни дека успешно ќе ги извршат или потешки задачи што доколку неуспешно ги извршат, ќе може да се оправдаат со тежината на задачите.

2.7. Перспектива за процесите на мотивација

Перспективите за процесите на мотивацијата можат да се согледаат во потребата за поврзаност, желба да се создаваат персонални односи, избегнување конфликти, воспоставување на топло пријателство. Преку процесите за мотивација се остварува потребата за воспоставување и одржување на блиски односи со другите. Луѓето кои што сакаат работни места каде што има многу можности за интеракција со колегите и клиентите најверојатно имаат голема потреба за поврзаност. Таквите луѓе често се ненаметливи и зависни од другите.

Очигледни се некои од областите каде што луѓето со висок степен на потребата за поврзаност би биле од голема важност, како што се посредувањето, разрешувањето на конфликти и слично. Исто така, постојат и области каде што на овие поединци големата потреба за поврзаност би им пречела, како што се пред сè раководните места. Како раководители, на овие поединци треба да им е поважен личниот однос што го имаат со своите подредени, дури и доколку за сметка на тоа трпат работните остварувања.

³¹ David C. McClelland, Human Motivation, Boston University, 1987

2.8. Перспективи на засилување во мотивацијата

Теоријата за зајакнување претпоставува дека мотивираното однесување се јавува како резултат на зајакнување³² кои се резултатите кои произлегуваат од однесувањето што го прави поголема веројатност на однесување ќе се случат повторно.

Оваа теорија сугерира дека не е потребно да се учат потребите или когнитивни процеси за да се разбере мотивацијата, но дека тоа е само потребно да се испитаат последиците на однесување. Однесување поткрепено позитивно веројатно ќе продолжи, но однесување кое не е наградено или однесување кое се изречени казни најверојатно нема да се повтори.

Теоријата за зајакнување сугерира дека менаџерите во иднина можат да ги подобрат перформансите кај вработените преку процесот на промена на однесувањето со зајакнување на саканите однесувања или казнување на несаканите однесувања.

2.9. Поттикнување на постигнувањата кај вработените во МВР

За да се иницира поттикнување на постигнувањата кај вработените во секој организација, така и во Министерството за внатрешни работи, потребно е да постои и заработувачка која ќе биде базирана на перформансите. Имено, потребно е покрај основната плата, важна компонента на вкупната заработувачка да биде и делот од заработувачката кој што зависи од остварените перформанси.

³² reinforcers

Додека основната плата се одразува на основа на вредностите на работа која што поединецот ја извршува (традиционален пристап), заработувачката која се базира на остварените перформанси се одредува врз основа на вредностите на придонесите на поединецот, групата (тимовите) или организационите единици.

Големината од овој дел на заработувачката директно зависи од големината на тој придонес, којшто се изразува во остварените перформанси. Затоа, составна компонента на системот на заработувачка во Министерството, претставува и формален систем за оценување на перформансите на вработените.

Во MBP, поттикнувањето за подобри остварувања на вработените е одредено со Законот за внатрешни работи, односно со Правилникот за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работи кој ќе биде подолу подетално анализиран.

Во последните години, наградувањето на вработените кое се базира на остварените перформанси, добива се поголема актуелизација, затоа што се покажа дека тоа е еден од најефикасните инструменти за зголемување на продуктивноста на вработените во MBP.

Имено, основните цели, кои што се сакаат да се постигнат преку наградувањето на вработените преку остварените перформанси се:³³

- ✓ остварување на стратегиските цели на организацијата (Министерството), преку наградување на оние перформанси кои што се во функција на имплементирање на стратегијата;
- ✓ зајакнување на организационите норми, преку состојба на сигналот какво однесување е потребно во организацијата (Министерството);
- ✓ мотивирањето на вработените, преку оспособување на директни врски помеѓу остварените перформанси и добиените награди;

³³ Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1996, Human Resource Management: Positioning for the 21st Century, 6th edition, West Publishing Company

- ✓ правење на разлика помеѓу добрите и лошите перформанси, преку наградување на добрите.

За севкупно поттикнување на постигнувањата кај вработените, воведувањето на заработувачките базирани на перформансите, бара од врвното раководство да донесе одлуки со кои се дефинира следното:

- ✓ опфаќањето;
- ✓ перформанси и начини за нивно мерење;
- ✓ избор на типовите на награди;
- ✓ избор на нивото на агрегирање за дистрибуирање на наградите;
- ✓ фреквенција на давање на наградите; и
- ✓ обезбедување на поддршка на вработените.

Опфаќање

Бидејќи основна претпоставка за ефикасно функционирање е цврста врска помеѓу остварените перформанси и награди, се смета дека е најдобар пристап програмата на поттикнување на вработените да биде прилагодена и дизајнирана на секоја целна група на вработените. Можно е да се користат и неколку различни програми за иста група на работи, односно една категорија на вработени. Како и кај некои одредени организациски средини, така и во Министерството за внатрешни работи, постои единствена програма која настојува да ги намали разликите помеѓу вработените на различни позиции во организационата хиерархија.

Дефинирање и мерење на перформансите

Системот за оценување на перформансите мора да ги мери оние перформанси на вработените за кои се наменети соодветни награди. Секако, во текот на дефинирањето на показателите на перформансите треба да се води сметка и за евентуалните конфликти, како што се ефикасноста наспроти квалитетот, соработката наспроти конкуренцијата, краткорочни наспроти долгорочни перформанси.

Тип на награди

Големината од делот на заработувачката базирана на остварување на перформансите може да се движи од 7% (просечно кај вработените кои се на нераководни позиции) па нагоре. На работниците во Министерството за внатрешни работи, според член 122 од Законот за внатрешни работи³⁴, награди може да им се доделуваат со посебен акт. Покрај наградите, на вработените во МВР може да им се доделуваат и благодарници и признанија.

Ниво на дистрибуирање на заработувачката

Изборот на ниво на агрегирање како за мерењето така и за дистрибуирањето на овој дел од заработувачката зависи од неколку фактори.³⁵ нивото на објективното мерење на перформансите, типот на технологијата, типот на саканото однесување да се остварат стратешките цели на организациите.

Фреквенција на усогласување на заработувачката

Во донесувањето на одлуките треба да се почитува правилото дека наградата треба да стигне што побрзо по остварувањето на бараните перформанси. Секое задоцнување во дистрибуирањето на наградата може да го намали мотивирачкиот потенцијал на тие награди, да го намали степенот на сатисфакција и да ја зголеми фрустрацијата кај вработените и да ја зголеми

³⁴ Закон за внатрешни работи, Службен весник бр. 92, од 24.07.2009 година

³⁵ Трајче Мицески; Менаџмент човечки ресурси, Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип

веројатноста за појава на несакани однесувања во периодот помеѓу остварувањето на перформансите и примањето на наградата.³⁶

Обезбедување на поддршка на вработените

За да се избегне потенцијалниот отпор на вработените, што ја оневозможува примената на ваквата форма на наградување, неопходно е системот на наградување да биде презентираан до сите вработени, да биде едостапен за примена и разбирање, вработените да се вклучат во креирањето и имплементацијата на програмата, вработените да перцепираат дали се третираани на праведен начин и да можат да поднесат жалба доколку не се задоволни од третманот и наградите да се дистрибуираат веднаш после остварувањето на зададените перформанси.

2.9.1. Мотивациони аспекти кај вработените во МВР

Мотивирачкиот потенцијал врз основа на остварените перформанси, се базира на претпоставките на теоријата на очекувања, каде најчесто можат да се бараат причините на задоволства, или незадоволства кај вработените.

Врз основа на теоријата на очекувања, произлегува дека мотивирачкиот потенцијал на заработувачка на вработените на перформансите зависи од исполнетоста на следните претпоставки:³⁷

- ✓ вработените ги вреднуваат резултатите (пари или награди);
- ✓ предвидените награди се повредни повеќе во однос на другите награди;
- ✓ саканите перформанси мора да бидат мерливи;

³⁶ Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1996, Human Resource Management: Positioning for the 21st Century, 6th edition, West Publishing Company

³⁷ Bernardin, J. H., Russell, J. E., 1998, Humane Resource Management, Management An Experiential Approach, Inwin McGraw-Hill

- ✓ вработените мора да имаат влијание (контрола) над работата која што ја извршуваат;
- ✓ вработените мора да бидат во можност да ги зголемат своите перформанси;
- ✓ вработените мора да веруваат дека постојат можности за зголемување на остварувањата
- ✓ вработените мора да веруваат дека со зголемување на остварувањата ќе резултира со соодветна награда;
- ✓ големината на наградите мора да биде таква за да стимулира дополнителен напор;
- ✓ критериумите и показателите на перформансите мора да бидат компатибилни со стратешките цели на организацијата во краток или подолг период.

Од аспект на мотивациските аспекти, најважна алатка е воспоставувањето на директна и видлива врска помеѓу заработувачката и перформансите. Заработувачката заснована врз остварените перформанси можат да бидат краткорочни и долгорочни, како и индивидуални и групни.

Кога станува збор за мотивациските аспекти на вработените во Министерството за внатрешни работи, се мисли на краткорочните индивидуални или групни стимулации.

Краткорочните стимулации имаат за цел да ги поттикнат вработените на остварување на дефинираните краткорочни резултати, обично во периодот од една година. Краткорочните стимулации опфаќаат неколку различни видови на стимулации кои претставуваат еден вид мотивациски аспекти: покачувања, бонуси, посебни награди, различни видови на индивидуални или групни стимулации.

Покачувањата претставуваат форма на заработувачка чијашто големина се утврдува врз основа на индивидуалните перформанси. програмите за давање на покачувања се вбројуваат во традиционални методи и подразбираат дека вкупната заработувачка на вработениот ја прави основната плата и покачувањата, кои што претставуваат пропорционално мал процент на основната плата која претставува награда за остварување на перформансите.

Во МВР, според Колективниот договор³⁸, работникот има право на плата и надоместок на плата согласно закон, одредбите од овој колективен договор и договорот за вработување. Платата на работникот му се обезбедува од средствата на Министерството сразмерно на извршената работа, во согласност со условите утврдени со закон и одредбите од колективниот договор. Според член 85, Министерството е должно на работникот да му исплатува плата и надоместок на плата и на работникот му дава потврда за тоа. Платата се пресметува и исплатува во паричен износ најмалку еднаш месечно. Придонесите и даноците на платата на работникот ги плаќа Министерството со исплата на платата. Поединечниот износ на утврдената плата на работникот и неговата исплата, немаат јавен карактер.

Платата на овластено службено лице во Министерството се состои од:

- ✓ основна компонентата и
- ✓ исклучителна компонента.

Во овој дел, ќе биде разгледана само основната компонента на платата (и од исклучителната компонента ќе биде даден само додатокот за работната успешност), а неа ја сочинуваат:

- ✓ основна плата;
- ✓ зголемување за 20% односно за 30% за овластени службени лица и
- ✓ додаток за кариера.

³⁸ Службен весник на РМ, бр. 126 од 22.09.2010 година

Со основната плата се вреднува образованието и сложеноста на работите на работното место утврдено со актот за систематизација на работните места на кое овластеното службено лице е распоредено, како и неговото работно искуство.

Образованието и сложеноста се вреднуваат согласно одредбите од колективниот договор, во зависност од видот и природата на работите што се вршат на работното место.

Работното искуство се вреднува во износ од 0,5% од делот на основната плата со кој се вреднува образованието и сложеноста за работното место, за секоја започната година пензиски стаж, а најмногу до 20%.

Поради видот, природата и сложеноста на работите што се извршуваат, како и поради тежината на работите и посебните услови под кои тие се извршуваат, на овластените службени лица во Министерството се врши вреднување на работата со зголемување на износот на средствата наменети за плата и тоа.³⁹

- ✓ на овластените службени лица кои вршат стручни или граѓански работи и на овластените службени лица за безбедност и контраразузнавање, кои согласно со актот за систематизација на работните места во Управата немаат полициски овластувања се врши зголемување за 20% на основната плата и
- ✓ на полициските службеници согласно Законот за полиција и на овластените службени лица за безбедност и контраразузнавање кои согласно со актот за систематизација на работните места во Управата имаат полициски овластувања, се врши зголемување за 30% на основната плата.

Со додатокот за кариера се врши вреднување на професионалноста на овластеното службено лице во Министерството со што се обезбедува стимулација на успешност и стручно извршување на работите, професионален развој на работното место и постојаност во работата.

³⁹ Колективен договор на МВР, Службен весник на РМ, бр. 126 од 22.09.2010 година

Стекнувањето на додатокот за кариера зависи од овластеното службено лице – поединец кој треба да ги исполни условите утврдени со овој закон за унапредување во платен ранг.

Вреднувањето се врши во процентуален износ во висина од 5% што се смета на основната плата, доколку овластеното службено лице на работното место на кое работи е унапредено во платен ранг утврден со закон и одредбите од овој колективен договор. Утврдениот износ претставува составен дел на основната плата и на тој износ се врши наредното вреднување на додатокот на кариера, кога лицето е унапредено во нов повисок платен ранг.

Додатокот за работна успешност на овластеното службено лице се определува сразмерно на извршените работи на работното место на кое работи, односно доверените работи и неговиот придонес во вкупното работење на организациската единица во која работи и Министерството во целина.

Според членот 92, утврдувањето на додатокот за работна успешност се врши врз основа на конкретно извршените работи од страна на секој работник и на организациската единица каде работи, во целина. Доколку се утврди дека работникот ги извршил доверените работи односно неговиот придонес во вкупното работење на организациската единица и Министерството е со особен успех и квалитет, може да се предложи утврдување на додаток за работна успешност.

Додатокот за работна успешност ќе се утврди особено во следните случаи:

- ✓ особено ангажирање во извршувањето на работите и задачите од работното место или други определни работи и извршување на истите со особен квалитет;
- ✓ покажана иницијативност во работата преку давање корисни предлози и решенија што придонесуваат за поголема ефикасност и остварување на поголеми резултати во работата;

- ✓ извршување на посеопфатни работи и задачи во однос на работите и задачите кои обично се извршуваат;
- ✓ покажана особена стручност и професионалност во примена на законски и други прописи;
- ✓ значителен придонес во спречување на сторување кривични дела и други недозволени дејствија;
- ✓ извршување на работи и задачи во случаи кога е потребно одлучување на поединец со што се придонесува за зголемување на угледот на Министерството;
- ✓ успешно извршување на работи и задачи од отсутен работник во текот на подолг временски период и
- ✓ учество во изведување на поединечини или групни, локални или републички акции и постигнување на особен успех во истите.

Додатокот за работна успешност се определува во процентуален износ во висина до 15% од основната компонента на платата на работникот. Предлог за утврдување на додаток за работна успешност поднесува раководителот на организациската единица каде работи работникот за кого се предлага додаток за работна успешност. Предлогот се поднесува до организациската единица надлежна за управување со човечки ресурси за потребите на Министерството, во Бирото и Управата согласно организациската поставеност на организациската единица во која работи работникот.

2.9.2. Имплементирањето на Системот на кариера во МВР како основен двигател на севкупното работење на вработените во МВР

Имплементирањето на Системот на кариера во Министерството за внатрешни работи како базичен двигател на севкупното работење на вработените е утврдено преку Правилникот за начинот и постапката за остварување на Системот на кариера на овластените службени лица (ОСЛ) во Министерството за внатрешни работи (МВР).⁴⁰

Системот на кариера на овластените службени лица во Министерството претставува процес на развој на кариерата на овластеното службено лице. Развојот на кариерата на овластените службени лица се остварува со отпочнување на постапка за засновање на работен однос во Министерството и опфаќа:

- ✓ селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството;
- ✓ обука;
- ✓ распоредување;
- ✓ унапредување;
- ✓ оценување и
- ✓ откажување на договор за вработување.

Селекцијата и изборот на лица кои засноваат работен однос во Министерството, се врши согласно Законот за внатрешни работи и посебните подзаконски прописи донесени согласно Законот за внатрешни работи, а

⁴⁰ Службен весник на РМ, бр. 122 од 07.10.2009 година

откажувањето на договорот за вработување согласно Законот за внатрешни работи, Законот за полиција и Колективниот договор на Министерството.

Распоредување на овластени службени лица се врши на слободно или упразнето работно место, во транспарентна постапка, со распишување на интерен оглас. Распоредувањето се врши независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верското уверување и имотната и општествената положба.

Овластените службени лица напредуваат во кариерата по пат на унапредување. Постапката за унапредување има за цел да им овозможи на вработените во МВР кариерно напредување, односно преминување од пониски, на повисоки работни места.⁴¹

Секое овластено службено лице кое согласно професионалните квалитети и квалификации, работните способности, завршените обуки во текот на работниот однос и начинот на извршување на работните обврски ги исполнува условите за унапредување на друго работно место, може да биде унапредено, независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верското уверување и имотната и општествената положба.

Во процесот на унапредување не се врши прескокнување на степенот на работно место во хиерархијата на работни места утврдени во актот за систематизација на работните места.

Овластено службено лице може да биде унапредено во повисок платен ранг на работно место на кое работи, во смисла на член 98 од Законот за внатрешни работи, ако ги исполнува условите утврдени со законот.

Работникот во текот на целиот работен стаж во МВР се унапредува најмногу за пет платни ранга. Со унапредувањето во првиот платен ранг, како и во секој

⁴¹ Закон за внатрешни работи, Службен весник на Р.М., бр.42 од 03.03.2014 година

нареден повисок платен ранг, работникот стекнува додаток за кариера на основната плата.⁴²

Унапредувањето на друго, односно повисоко работно место се врши во транспарентна постапка со спроведување на интерен оглас за слободни работни места во Министерството.

Овластено службено лице може да биде унапредено на друго работно место во категориите утврдени со закон, доколку ги исполнува условите за унапредување пропишани со закон.

По исклучок, полициски службеник може да биде унапреден и кога ќе биде оценет со оценка "се истакнува" и неговата работа заради исклучителна оспособеност, доверливост и посебни резултати е од посебно значење за работата на Министерството.

Полициски службеник покрај условите утврдени за унапредување, за да биде унапредено на друго работно место треба да ги исполнува и условите за стекнување со соодветно звање согласно Уредбата за начинот на стекнување на звањата и ознаките на звањата на полициските службеници.⁴³

За спроведување на постапка за селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување, се формираат следните комисии:⁴⁴

- ✓ за организациските единици за потребите на Министерството - една комисија;
- ✓ за Управата - една комисија и
- ✓ за Бирото - четири комисии:
 - две комисии за спроведување постапка за селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на полициски

⁴² Член 121, Закон за внатрешни работи, Службен весник на Р.М., бр.42 од 03.03.2014 година

⁴³ "Службен весник на Република Македонија" бр. 140/07

⁴⁴ Член 106 од Законот за внатрешни работи

службеници и тоа една за работни места од I и II категорија и една за работни места од III категорија и

- две комисии за овластени службени лица за вршење стручни или граѓански работи и тоа една за работни места од I и II категорија и една за работни места од III категорија.

При спроведување на постапката за селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, комисијата може да има увид и пристап во сите документи и податоци од персоналните досиеја на кандидатите за распоредување, односно унапредување со цел утврдување дали кандидатите ги исполнуваат условите за распоредување, односно унапредување утврдени во Законот за внатрешни работи и условите утврдени со актот за систематизација за конкретното работно место.

При спроведување на постапката за селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, а во зависност од природата на работите и задачите што се вршат на соодветното работно место, Комисијата може да ги преземе следните мерки и активности:

- ✓ интервју со кандидатите;
- ✓ психолошко тестирање на кандидатите;
- ✓ проверка на моторички способности на кандидатите;
- ✓ друг вид тестирање;
- ✓ проверка на стручноста и сл.

Доколку оцени за потребно, комисијата може при преземање на мерките и активностите да соработува со стручни лица од соодветна област, во зависност од работите и задачите што се извршуваат на работното место за кое се спроведува постапката за селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место.

Во случај на спроведување на постапка за селекција и избор на кандидат за унапредување на друго работно место, комисијата особено ги зема во предвид:

- ✓ оценките на кандидатот добиени по последното унапредување;
- ✓ природата на работите и задачите кои ги извршува кандидатот;
- ✓ развојот на кариерата (активностите на кандидатот) следен во континуитет;
- ✓ обуките кои ги има завршено кандидатот за унапредување, а кои се утврдени за работното место на кое се унапредува;
- ✓ работното искуство и сл.

Врз основа на спроведената постапка за селекција и избор на кандидат за распоредување, односно унапредување на друго работно место, комисијата утврдува листа на најуспешни кандидати.

Глава трета

3. ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ ВО МВР

3.1. Осврт кон перформансите (ефектите) во организациите

Кога станува збор за самото оценување на вработените во организациите, претставува процес преку кој може да се оцени придонесот на вработените во организацијата при нивното остварување на организациските цели. Овој процес се извршува во одреден временски период.

Веднаш по завршувањето на процесот на селекција на вработените, оценувањето на напредокот и работата на работниците на своите работни места претставува најзначаен инструмент за организацијата. Доколку процесот Оценување на перформансите на вработените се спроведе правилно и коректно, во многу нешта може да помогне при анализата околу наградувањето и унапредувањето на работниците.

Позитивните страни на едно оценување на перформансите за кои претходно се преговарало се можностите за промовирање на искрена двонасочна комуникација помеѓу раководителите и работниците што се оценуваат и што им се овозможува на вработените да преземаат поголеми одговорности за подобрување на перформансите на работното место во организацијата. Од друга страна, пак, при традиционалното оценување на перформансите на работниците, раководителите имаат повеќе улога на судија кој што пресудува во однос на тоа како работел работникот, а не како подучувач. Така, со овој пристап, за жал, може да се каже дека фокусот е на вината, наместо да им се помогне на работниците да преземат одговорност за подобрување.

За да имаат работниците повеќе време за подобрување, оценувањето на перформансите на работниците потребно е да се одвива од девет до дванаесет месеци пред да се спроведе традиционалниот начин на оценување. При спроведувањето на традиционалното оценување нема такви строги ограничувања (што се препорачува да се користи во врска со донесувањето одлуки во однос на платата), особено кога тоа се спроведува пред да се спроведе вториот начин на оценување.

Имено, перформансите, или остварувањата, можат да бидат некои од мерливите резултати преку кои се оценува некои или некое однесување, како и пооделни лични карактеристики кои се и фактори за извршување на одредени активности во дефинираниот временски период. Како примери за тоа може да се наведат: зголемувањето на мотивацијата за поефикасно работење, распоредувања на наградувањата и унапредувањето врз праведна основа, правење на организационите цели, појасни и поприфатливи на вработените, подобро планирање на програмата за обука на вработените, влијание за создавање на добри меѓучовечки односи, добра работна атмосфера и слично.

3.2. Поимно определување на перформансите во организациите

Оценувањето на перформансите на вработените во организациите претставува сложен процес, преку кој може да се оценува придонесот на вработените во нивното остварување на организациските цели во дефиниран временски интервал.⁴⁵

Значи, оценувањето на перформансите на вработените може да биде дефинирано и како одреден формален структуриран систем за мерење, оценка и вршење на влијание на карактеристиките, однесувањето и резултатите на

⁴⁵ Lawer, J. J., Anderson, W. R., Buckles, R. J., 1995, Human Resource Management and Organizational Effectiveness, Blackwell publishers

поединецот, а кои се во врска со работата која што ја извршуваат вработените во дадената организација.

Кога се зборува за перформанса или за некое одредено остварување, или учинок, би можело да биде некој мерлив резултат, кој што е остварен, односно реализиран, без разлика дали се работи за однесување или за лични карактеристики кои се неопходни за извршување на одредените активности, за време на одреден временски интервал. Од големо значење е предмет на оценување да бидат соодветните, односно релевантните димензии на работа.

3.3. Потребата од оценување на перформанси

Оценувањето на перформансите на работниците е средство за постигнување: (1) валидација и рафинираност на активностите што се спроведуваат на фармата (како што се, на пример, процесот на селекција на работници, периодот на обука на нови работници); и (2) обезбедување повратна реакција за работниците што се заинтересирани за подобрување на своите перформанси на работното место.

Валидација и рафинираност на организациските активности

Процесот на селекција на работниците и периодот на обука на новите работници во рамките на фармата и речиси секоја друга културна активност или активност преземена од страна на раководството - како на пример воведување нов метод или нова програма за стимулација на работниците - може делумно да се оцени врз основа на добиените податоци во врска со перформансите на работникот.

Оценувањето на перформансите на работникот може да овозможи појава на идеи за рафинирање на веќе утврдените практики или воведување нови во рамките на организација. На пример, добиените податоци од спроведеното

оценување на перформансите на работниците може да ни укажат на тоа дека одреден раководител во рамките на одредена организација бил виновен за појава на голем број лични конфликти со други работници и со другите раководители исто така. Можностите во рамките на еден ваков случај се следните:⁴⁶ (1) посветување поголемо внимание на способноста за градење меѓучовечки односи при процесот на селекција на нови раководители; (2) охрабрување на моменталните раководители да посетуваат часови за раководење и справување со конфликтни ситуации во рамките на работничките универзитети; или (3) обезбедување интимно советување лице-во-лице на раководителот.

Добиените податоци од спроведеното оценување на работата на работниците исто така може да им помогнат на организациите на фарми:⁴⁷ (1) да планираат за долготраен персонал и развој на работниците на работното место; (2) да им ја покачуваат платата на работниците и да даваат други награди за трудољубивите работници; (3) да воведат сесија за советување на работниците; или (4) да воведат постапки за дисциплина или отпуштање на работниците.

Заради валидација, полесно е да се проценат податоците од спроведеното оценување на перформансите на работниците кога се работи за поголем број работници. Корисните податоци добиени од спроведеното оценување на перформансите на работниците може да се добијат и кога се работи за поединечно оценување, но така може да се работи со години за да се постигнат значителни резултати.

⁴⁶ Schlei, B. L., and Grossman, P. (1983). Employment Discrimination Law (p. 531). Bureau of National Affairs.

⁴⁷ Landy, D., and Sigall, H. (1974). Beauty Is Talent: Task Evaluation as a Function of the Performer's Physical Attractiveness, *Journal of Personality and Social Psychology* (29: 299-304). In Brown, Roger (1986). *Social Psychology: The Second Edition* (p. 393-394). New York: The Free Press.

Потребата на работниците за повратни информации

Иако е јасно дека сите работници имаат различна желба за напредување на работното место, знаеме дека работниците секогаш сакаат да знаат дали добро си ја вршат работата.⁴⁸

На луѓето им требаат позитивна повратна реакција и валидација на една редовна основа. Штом ќе се избере работник со завршувањето на процесот на селекција, само неколку одлуки донесени од страна на раководството може да имаат позитивен ефект врз перформансите на работниците.

Тука се работи за депозити на добра волја, без кои не може да се направат отповикувања. Ова не значи дека треба да се фокусирате само на областите што бараат подобрување.

Доколку им ги презентирате информациите на конструктивен начин, работниците ќе ви бидат благодарни за тие информации, со чија помош ќе можат да го намалат бројот на своите недостатоци во работењето. Таквата конструктивна реакција може да се случи само доколку тоа се овозможи „во рамките на контекстот на слушање на и грижа за работникот.

Општо земено, раководителите што упорно сакаат да ги бараат позитивните страни на работниците - и тоа го прават на искрен, неманипулативен начин - полесно ќе можат да снабдуваат конструктивни повратни информации за работниците и полесно ќе можат да нудат сугестии во однос на тоа како треба да се заврши одредена работа. Исто така, во рамките на пристапот на оценување на перформансите на работниците за кои претходно се преговарало, анализата на работата на работникот не паѓа само на грбот на раководителот туку бара интроспекција и од страна на личноста што е цел на оценувањето.

Повратните информации за работниците може да бидат *квалитативни* или *квантитативни*. Квалитативните коментари се описни, како на пример кога му

⁴⁸ Kubo, H. (1990, February 14-16). Improving Employee Communications. Pacific North West Orchard Business Shortcourse. Washington State University and Oregon State University.

кажувате на работникот дека ја цените неговата навремена и квалитетна работа. Од друга страна, пак, квантитативните повратни информации за работниците се базираат врз основа на нумерички бројки. Според одредени истражувачи, давањето повратни информации на работниците во однос на нивната работа и во однос на нивниот напредок на работното место е корисен пристап во случаи кога работниците сакаат да напредуваат.⁴⁹

3.4. Димензии на работа кои што можат да бидат предмет на оценувањето

Постојат неколку димензии на работа, кои што можат да бидат предмет на оценувањето. Вообичаено, според практичните искуства, се употребуваат само шест основни димензии на работа: Тие основни димензии на работа се: квалитет, квантитет, почитување на временските рокови, трошкочната ефикасност, потребата за надзор на инструктажата, интерперсоналното влијание и креативниот и инвентивниот придонес.

Во продолжение, ќе бидат дадени седум димензии на работа кои што можат да бидат предмет на оценувањето. Тие се следните:⁵⁰

1. Квалитет - Степен во кој што процесот или резултатите од одредените активности се приближува кон перфекција, односно идеалниот начин на извршување на одредена активност;
2. Квантитет - Произведена или продадена количина, изразена било во парична вредност, било во бројот на единици или бројот на завршените циклуси на активността;

⁴⁹ Latham, G. P., and Locke, E. A. (1983). Goal Setting-A Motivational Technique That Works. In Contemporary Problems in Personnel (3rd ed.) (pp. 313-324). Edited by Pearlman, K., Schmidt, F. L., and Hamner, W. C. New York: John Wiley & Sons

⁵⁰ Bernardin, J. H., Rusell, J. E., 1998, Human Resource Management Art Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill

3. Почитување на временските рокови - Дали некоја активност е завршена на време или во најраниот посакуван рок, со заклучокот на координација со другите активности и со максимизирање на времето кое е потребно за други активности;
4. Ефикасноста на трошоците - Степенот во кој што користењето на организационите ресурси е минимизирано за остварување на максимални резултати или за намалување на загубата;
5. Потреба за надзор и инструкции - Степенот во кој што еден вработен може самостојно да ја извршува својата работа, без совети од страна на непосредниот раководител така и без неговата интервенција за да се спречат евентуалните грешки, односно недостатоци;
6. Интерперсонално влијание - Степен во кој што вработените го промовираат чувството на самозадоволство, добра воља, соработка со колегите и раководителите; и
7. Креативен и инвентивен придонес - Степен во кој што вработените го промовираат чувството за инвентивност, креативност, и иновативност и придонесуваат за конкурентна техничко-технолошка предност во организацијата.

Како заклучок, кој може да се изведе е дека преку почитувањето на овие димензии на работа кои можат да бидат предмет на оценувањето, може да се реализира соодветно и реално оценување на работниците во дадена организација.

3.5. Циклус на оценување

Важна компонента на системот за оценување на перформансите е и одлуката со која се специфицира временскиот период на оценување:

- ✓ должината на траење на еден циклус и
- ✓ одредување на почетокот и крајот на еден циклус на оценување

Како вообичаена практика во поголем број на организации е оценувањето на индивидуалните остварувања да се врши еднаш годишно. Ваквата должина на циклусот на оценување има свои предности, но и недостатоци.

Некои автори истакуваат дека таа динамика не мора да се поклопи со временскиот циклус на поедините услови, заради што многу димензии кои се оценуваат можат да бидат замаглени: кај извршните работи, ниско поставени во организационата хиерархија, временскиот циклус на траење на работата може да биде краток, но затоа исклучително е тешко да се согледаат резултатите на работа од топ менаџментот во краток временски период.

Погрешно е да се пристапи кон оценување на перформансите пред да е можно тие да се измерат. Во ситуациите кога поединците не работата доволно долго на едно работно место да би можеле да се оценат нивните перформанси врз основа на расположивите показатели, со предвременото оценување тие се стимулираат на краткорочни резултати. Од друга страна, доколку долго се чека на формалното оценување, оценките можат да бидат погрешни, при што може да се смета со значително губење на мотивациониот потенцијал на системот за наградување.

Меѓутоа, за една организација е сосема невозможно или проблематично, од практични причини, да го усвојат системот на оценување во кој што оценувањето се врши за различни периоди за различни работи.

Еден од можните компромиси помеѓу барањата оценувањето на сите вработени да се врши еднаш годишно и барањата циклусот на оценување временски да одговара со работниот циклус на работното место е оценувањето на вработените да се врши еднаш годишно, освен за извршителите и нововработените кои би требало да се оценуваат почесто.

Во текот на изборот на циклусот на оценување треба да се направат разлики помеѓу оценувањето кое се користи со цел за наградување на вработените и оценувања кои што се користат со цел за развојот во кариерата. Развојот на кариерата на поедини работни места бара индивидуално ускладување на барањата на кариерата и зачестеноста на оценувањата.

Во поглед на дефинирање на времето на почетокот и завршетокот на циклусот на оценување во литературата и во пракса, се наоѓа на два основни модела:

- ✓ модел на оценување во кој што почетокот и крајот на циклусот се врзуваат за времето со отпочнување на вработувањето во конкретната организација, па оценувањето внатре во едно претпријатие се врши континуирано во текот на годината;
- ✓ моделот на оценување во кој сите вработени се оценуваат во исто време, обично кон крајот на календарската година.

Изборот на моделите на оценување ќе зависи од самиот организациски субјект, што би значело, дека во тој поглед ќе можаат и самите модели помеѓу себе да се комбинираат.

3.6. Видови на перформанси

За време на креирањето на системите за оценување на перформансите на вработените во една дадена организација, потребно е да се направи избор на типовите на перформанси кои што ќе бидат предмет на оценување. Во таа насока, акцентот се става на три основни видови на информации за перформансите на вработените во таа организација. Тие се:⁵¹

⁵¹ Кралев Т., Наумовска Л., Основи на менаџмент, Скопје, 2008

- ✓ лични карактеристики на вработените;
- ✓ нивното однесување; и
- ✓ постигнатите резултати.

Со оглед на нивното значење, во понатамошниот текст, накратко ќе се осврнеме, кон секои од нив.

Оценување на лични карактеристики на вработениот

Системот за оценување ги третира способностите и другите карактеристики на вработените, способноста за донесување одлуки, лојалноста, вештина на комуницирање, степен на иницијативност. Комбинациите на овие величини се огромни, пр. човек може да биде лојален, но ако не е доволно способен да ја заврши работата, ќе добие малку бодови за тоа, или ако нема иницијатива, може да е вреден но никогаш нема да му паднат толку добри идеи.

Оценка на личните карактеристики има и неколку слабости:⁵²

1. Оценувањето на база на личните карактеристики, не мора да е валидно, зошто во одредени ситуации човекот не сака да си ги покаже личните карактеристики и неговото однесување е различно од очекуваното.
2. Личните карактеристики тешко се оценуваат и различни се од различни оценувачи кои од своја страна си имаат сопствени ставови за вредности. Тоа може да доведе до губење на довербата во оценувачите.
3. Оценката некогаш не може да предизвика промена во однесувањето, на пр. ако некому му кажете дека е срамежлив, тој преку ноќ нема да стане несрамежлив.
4. Личните карактеристики многу тешко се менуваат, треба долг период и добра волја да се изменат, но можеби во некои случаи некои слабости можат да станат предности.

⁵² Carell M, Elbert., Hatfield R., *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y., 1995

Кога се прави оценување на карактеристики, менаџерите ги оценуваат вработените во поглед на личните карактеристики важни за извршување на работата, како на пр. вештини, способности или личност. На пример, еден службеник може да се оценува за неговите вештини во знаење на компјутери, а некој социјален работник ќе се оценува за неговите комуникациски вештини.

Бидејќи овој вид оценување се фокусира врз релативно познати човечки карактеристики што се менуваат само во подолг период, вработените можат малку да сторат да го променат тоа. На пример, на социјалниот работник ако му се кажува да ја подобри својата емпатија, која е потребна за интраакција со клиентите, тој малку може да стори да го подобри тоа. Слабите страни на оценувањето на карактеристики се во тоа дека менаџерите треба да ги применат само кога можат да покажат дека оценетите карактеристики се прецизни и важни показатели на извршената работа.

За поголемиот дел од луѓето, оценувањето е многу важно. Доколку процесот на оценување не се сфати сериозно, може да има последици; пад на мотивот за работа и пад на продуктивноста. Доколку недостасува праведност во процесот на оценувањето, се крши врската помеѓу перформансата и евалуацијата. Степенот на доверба помеѓу вработените и нивните претпоставени исто така влијае врз дизајнот на системите за оценување на перформансата. Комбинацијата на повратната информација од изминати оценувања и цели за идната оценка можат да бидат моќен мотиватор.

Оценување на однесувањето

Преку оценување на однесувањето, менаџерите оценуваат како работниците ја извршуваат својата работа. Со оценување на карактеристиките се покажува *какви* се работниците, а со оценување на однесувањето се покажува што *прават* тие. На пример социјалниот работник како се однесува кога работи со клиентите, дали ги гледа во очи, дали искажува симпатија кога се тие вознемирени, дали ги упатува кон советување во заедницата. Тоа укажува *како* работникот ја врши својата работа. Во едукативните установи на пример, не е важно само на кој

начин се подучуваат студентите, туку и како се подучуваат или пак кои методи ги користат професорите за да се научи материјалот.

Оценувањето на однесувањето има предност со тоа што им дава на вработените јасни информации за она што го прават, дали е добро или лошо и како тие можат да ја подобрат својата работа. Бидејќи за вработените е полесно да го сменат однесувањето одколку своите лични карактеристики, однесувањето често оди кон подобрување.

Оценување на резултатите

За некои работни места, како луѓето ја извршуваат работата не е толку важно колку тоа *што* постигнуваат со тоа, односно какви се резултатите. Со оценување на резултатите менаџерот точно ја оценува работата. На пример, двајца продавачи на автомобили. Едниот продавач се обидува да воспостави врска со купувачите, троши часови зборувајќи со нив, често ги посетува да види како тече нивниот процес на одлучување. Другиот продавач има подалечен пристап. Тој има големо познавање, одговара на прашањата на купувачите и потоа чека тие да дојдат кај него. И двајцата продаваат во просек ист број автомобили, и клиентите се задоволни од двајцата. Менаџерот на продавницата соодветно користи оценување на резултатите и нивната работа, бидејќи не е важно како продавачите се однесуваат при продавање на автомобили се додека го продаваат посакуваниот број и ги задоволуваат клиентите.⁵³

Со оценување на резултатите се мерат резултатите, без оглед како се однесува вработениот, некогаш поагресивно однесување носи подобри резултати отколку мирното. Тешко е ако резултатите се немерливи, па тогаш се комбинираат сите три перформанси.

⁵³ Тодоров, Т., Менаџмент и менаџери, 2007, Скопје

3.7. Избор на оценувачи на перформансите на вработените

Во текот на креирањето и имплементацијата на системот за оценување на перформансите на вработените важна одлука која треба да се донесе е изборот на лице - оценувач, кој што ќе врши оценување на перформансите на вработените. На располагање има бројни можности.

Сепак улогата на оценувачи на претпријатието најчесто ја преземаат *непосредните раководители, колегите и самите вработени* (оценувајќи го својот труд и резултатите и оценувајќи ги своите непосредни раководители). Можно е да се избере еден оценувач, но и повеќе од нив истовремено. Секако секој од можните избори имаат свои предности и недостатоци со положба на квалитетот на оценување. За кого организацијата ќе се одлучи, зависи од бројните фактори: организациониот дизајн на управувачкиот стил, поставените цели и информации кои што сакаат да се добијат.

Непосредните раководители генерално се сметаат за добри оценувачи на своите подредени. Тие имаат прегледност на активностите и повеќегодишно искуство во оценувањето на поголем број на вработени. Секојдневно се во интеракција со вработените, чишто остварувања ги оценуваат. Тие се оние кои што знаат што треба да биде резултат на трудот на секое работно место за да се остварат дефинираните организациони цели. Затоа што имаат нешто поширока перспектива, индивидуалните остварувања од набљудувањата во контекст на целата организациона единица која што ја водат. Нивниот хиерархиски статус им го потврдува правото да донесат суд за перформансите на нивните подредени.

Меѓутоа, непосредните раководители често не се во прилика да имаат континуиран увид во работата на своите подредени, па, со самото тоа, немаат целосни информации за нивната работа, а некогаш се и премногу фокусирани на административните аспекти на работа (планирање, распоредување на

вработените на работи и сл.) што може да го доведе во прашање квалитетот и објективноста на оценувањето.

Една од можните алтернативи е и доделувањето на улогата на оценувач на вработените, што во литературата и во праксата наидуваат на одобрување од повеќе причини. Логично е вработените да имаат најмногу увид во сопствената работа, иако можеби оскудеваат со информациите за резултатите на својата работа.

Со самооценувањето се обезбедува дополнителен извор на собирање на информации. Доколку индивидуално дадените оценки не се разликуваат многу од оценките од останатите извори, тогаш тие можат да се користат како важен извор на зголемување на сигурноста на финалните оценки, и тоа преку намалувње на дефицитарноста за критериумите за оценките. Дури и кога самооценувањето не е формално вклучено во системот за оценување на перформансите, тоа е перманентно присутно, затоа што поединците се склони да судат за сопствената работа и резултатите на работата.

Некои автори дури наведуваат дека самооценувањето ориентирано на иднината има потенцијал во поглед на подобрување на перформансите на вработените, да ја претставува специфичната варијанта на управување врз основа на поставените цели.

Во улога на оценувачи можат да се најдат и соработниците - колегите на вработените чишто перформанси се предмет на оценување. Нивната перспектива во процесот на оценување е исто така специфична - тие оценуваат некого од позиција, како тој вработен се однесува спрема нив. Во текот на оценувањата тие ги споредуваат перформансите на вработените на исто хиерархиско ниво, но и со сопственото.

Аргументот во прилогот на оценување од страна на колегите е и фактот дека тие најчесто имаат највисоки информации за вработените за извршување на конкретните работни задачи, па дури и за оние за кои никој друг не знае. За формално вклучување во системот на оценување не е толку битна нивната

стварна точност и валидност, туку во која мера вработените го перцепираат овој начин на евалауција како валиден. Некои истражувања покажале дека кај голем број на вработени ваквиот начин на евалуација се смета како доста вреден за образовното искуство.

Оценките дадени од страна на колегите можат да се употребат за потребите на донесување на одлука за унапредување или зголемување на заработувачката.

Некогаш колегите во текот на оценувањето тежнеат кон тоа да ги „искриват оценките“, во смисла своите колеги да ги прикажат подобри отколку што тоа се, како би ги заштитиле. Тогаш и вработените се склони позитивно да ги прифатат нивните оценки затоа што знаат дека нивните колеги благо ќе ги оценат, заради што оценките избилуваат со грешки од преблагото оценување. Меѓутоа, може да се најде и на поинакво мислење - и покрај присуство на грешки, оценките на колегите можат да се третираат како сигурни и валидни, со аргумент дека грешката е исклучително тешко да се избегне, и да постојат и останати извори на оценување, со што финалната оценка е просечна.

Во улога на оценувачи на вработените можат да се јават и други групи на стејхолдери, како што се: високото ниво на менаџментот, клиенти, купувачи, но и екстерни оценувачи.

3.8. Мултиплицирни извори на оценување – концепт на 360 степени

За да би можеле да се избегнат недостатоците на поединечни решенија, во последно време, многу компании имаат тенденција кон истовремено собирање на оценки од вишите извори и примена на системите на оценувања „360 степени“.

Според овој концепт, еден вработен добива оценка (информации) за своите перформанси од четири извори и тоа.⁵⁴

- ✓ од својот непосреден раководител,
- ✓ од своите подредени,
- ✓ од соработниците на исто хиерархиско ниво и
- ✓ од самиот себе.

Основна цел е да се обезбеди собирање на информации за индивидуалните перформанси од страна на сите оние кои што имаат увид за однесувањето на поединецот.

Концептот „360 степени“ првенствено бил насочен кон развојот на менаџерските способности. Давајќи им на менаџерите информации за тоа како ги водат нивните подредени, колегите и клиентите/купувачите требало да обезбеди промени за нивното однесување. Споредувајќи ја својата евалуација и евалуацијата на другите анонимни оценувачи, менаџерите би биле во ситуација да створат многу пореална слика за своите јаки и слаби страни, како би ги елиминирале или намалиле своите лоши карактеристики.

Овој концепт овозможува: поттикнување на тимската работа, основ за одредување на покачувањата на примањата, индивидуалниот развој на вработените, унапредување на перформансите, потенцијал за учење за тоа како треба да се води и управува со вработените. Посебно важна импликација за примена на овој концепт во пракса е високата стапка на прифаќања од страна на вработените.

Покрај наведените причини, за големата примена на концептот, постојат уште најмалку три причини кои што влијаеле на примената на концептот „360 степени“.

⁵⁴ Трајче Мицески; Менаџмент човечки ресурси, Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип

Првиот е емитирање на конкурентите, со што претпријатијата, во услови на висока неизвесност, настојуваат да стекнат екстерен легитимитет, иако случајната имитација на туѓите концепти има ограничена вредност во подруги услови.

Вториот е желба да се прошири формалниот процес на евалуација со тоа што квалитетот би бил фитбек кој што се дава на вработените, би постанал еден од димензиите која што се оценува и вклучува во евалуацијата на оценувачите, со што тој се поттикнува да постапи поодговорно во процесот на оценување.

Трета важна причина за примена на концептот „360 степени“ е и политиката во организацијата. Организациите можат да го воведат концептот како на екстерните стејкхолдери да остават впечаток на отвореност и партиципација, како важни карактеристики на организационата култура, а тоа да е суштински, потполно спротивно на актуелните културни вредности.

3.9. Повратна спрега (feed back)

Еден циклус на оценување се завршува со оценувањето на вработените од страна на оценувачот и организирање на состаноци на оценувачите со вработените чии што перформанси ги оценувал – „фидбек интервју“. На тој состанок оценувачот ги запознава вработените со оценките кои што ги добил и причините за добивање на оценките по секоја димензија на работа која што била предмет на оценување. Целта на состанокот е вработените да добијат повратна информација за својата работа во периодот на траењето на циклусот на оценување и препораките како да ги подобрат своите перформанси во наредниот циклус.

Во текстот кој следува, ќе бидат дадени и практичните препораки за водењето на фидбек интервјуата, а тие се:

- ✓ Да се критикува резултатот, не личноста. Кога се изнесуваат критиките, тоа треба да се прави така што да не се повреди ниту една личност. Се критикуваат резултатите, а не особините на личноста или самиот вработен.
- ✓ Прво да се изнесат позитивните, а потоа негативните оценки. Доколку прво се изнесат позитивните оценки, оценуваниот ќе се увери во добронамерноста на оценувачот, па покасно лошата оценка ќе ја прими со поголема доверба.
- ✓ Да се умее да се слуша. Оценувачот мора да знае да ги слуша вработените и не смее често да го прекинува.
- ✓ Да се гледа во очите на вработениот. Со тоа се потврдува заинтересираноста за мислењето на вработениот.
- ✓ Да се бележат реакциите на вработениот на оценките. Доста е корисно оценувачот да ја следи секоја реакција на вработениот на изнесените оценки, затоа што така може да се предвиди идното однесување и резултатите на вработениот.

Важно е вработениот да се сложи со добивањето на оценките, затоа така го потпишува формуларот за оценката и се смета дека циклусот на оценување е завршен.

3.10. Методи и инструменти на оценување

Во оценувањето на перформансите на вработените се користат два основни методи на оценување и тоа: *објективни* (квантитативни) и *субјективни* (квалитативни) методи.

Објективните методи на оценување на квантитативните перформанси на вработените, ги опфаќаат следниве перформанси: количина на производите кои еден работни ги произведува или продава, број на дефектни производи, број на денови за одстранување на еден работник од работа или број на задоцнувања, или некои други директни нумерички индекси кои покажуваат колку добро и брзо еден вработен може да ја заврши својата работа.

Бидејќи за голем број на работи не е можно да се утврдат квантитативните (објективни) показатели, како и за поголем број на работи е важно како се извршува работата (а не само да се остварат резултати), во праксата може да се најде на широка примена на субјективни методи на оценување.

Субјективните методи на оценување можат да се користат како за оценка на личните карактеристики на вработените и нивното однесување, така и за мерење на нивните резултати. Основен проблем кој што се јавува во врска со субјективните методи на оценување е фактот дека оценувачот треба да ги набљудува и оценува однесувањата на вработените во врска со работата која што ја извршуваат. Меѓутоа, често оценувачите не се во можност перманентно да ја надгледуваат работата на вработените, чиишто перформанси ги оценуваат. Дури и кога се во ситуација тоа да го прават, доста често оценувањето е подложно на грешки кои што произлегуваат од субјективна природа од таквиот начин на оценување.

Постојат три основни начини преку кои оценувачот може да ги оценува перформансите на вработените, а тие се:⁵⁵

- ✓ може да ги спореди перформанските на сите вработени кои што се оценуваат заради нивното рангирање;
- ✓ може да ги спореди перформансите на вработените со дефинирани стандарди на перформансите и да избере еден кој во најголема мера им одговара на перформансите на работникот кој што го оценува;

⁵⁵ Bernardin, J. H., Rusell, J. E., 1998, Human Resource Management Art Experiential Approach, Irwin McGraw-Hill

- ✓ може да го спореди поединецот со дефинираните нивоа на перформансите.

Во практиката треба да се користат и двата методи на оценување на перформансите и *објективните* (квантитативните) и *субјективни* (квалитативни) методи.

3.11. Грешки во оценувањето

Бидејќи во процесот на оценување на перформансите на вработените од поединецот - оценувач - се бара да донесе субјективен суд за другите, тогаш неопходно е да се води сметка за можните грешки кои секогаш се врзани за субјективниот суд, а кои што можат да се појават со намера или без нејзе. Грешките на оценување се грешки во просудувањето кои што систематски се појавуваат кога поединецот набљудува и оценува друг поединец.

Можат да се дефинираат и како разлика помеѓу резултатите на човековите просудувања и објективни, точни оценки која не е обоена со предрасуди и други субјективни влијанија.

Квалитетот на системот за оценување на перформансите на вработениот се оценува врз основа на анализа на грешките кои се присутни во оценувањето - грешките се критериуми на квалитетот на оценување. Постојат две основни видови на грешки на оценување: грешка на стеснување на растојанието и „ало“ грешка.

Грешката на стеснување на растојанието, претставува тенденција оценувачот да дава оценки кои што се групираат околу било која точка на скалата за оценка. Тоа значи дека скоро сите вработени добиваат исти оценки - високи, ниски или просечни. Во таа смисла, постојат два основни типа на грешки на стеснување на растојанието: 1) грешка на благо и/или строго оценување и 2) грешка на централни тенденции.

Грешката на благо или строго оценување укажува на тенденцијата дека оценувачот дава повисоки или пониски оценки отколку што тие би биле врз основа на стварните перформанси, па доаѓа до поместување на просечните вредности на оценки во однос на средните вредности на скалата за оценување нагоре (благо оценување) или надолу (строго оценување).

Грешката на благо оценување кај вработениот прави нереални очекувања во поглед на добивање на посакувани работни места, унапредување или покачување на платите. Вработените не ги сакаат раководителите коишто се престојат во оценувањето, а од друга страна, не ги почитуваат раководителите коишто се склони кон преблаго оценување.

Грешка на централна тенденција се појавува кога оценувачот сите вработени ги оценува така што нивните оценки се блиски на средната вредност на скалата за оценување независно од нивните вистински перформанси. Само неколку вработени, или ниту еден, добиваат доста високи или доста ниски оценки. Оценувачите не се склони да даваат екстремни оценки на вработените.

„Ало“ грешката постои кога оценувачот на еден вработен му дава исти оценки по сите димензии, па корелацијата помеѓу оцените е доста висока. Може да биде резултат на тенденцијата да се добие вкупен впечаток за вработениот пред да се направи разлика помеѓу нивото на оцена за различните димензии на перформансите, или последица на неспособноста и немањето желба на оценувачот да се направи разлика помеѓу различните димензии кои се предмет на оцена.

„Ало“ грешката се појавува кога поединецот добива скоро идентична оцена за сите наброени подрачја на оценување, па и резултирачката корелација на оценки е доста висока.

Грешките во оценувањето на вработените можат да бидат:

- ✓ несвесни (ненамерни) и
- ✓ свесни (намерни).

✓ несвесни грешки

Изворите на грешки во одесувањето можат да бидат несвесни, затоа што произлегуваат од когнитивната природа на самиот процес на оценување. Бројот на информации за секој вработен е еномен, додека во дадениот момент оценувачот може да располага само со ограничен број на информации за секој вработен. Затоа секој оценувач користи низа методи, информациите кои што ги добива за вработениот максимално да ги кондензира, што обично резултира во голем број на грешки во оценката. Во процесирањето на информациите за вработените, оценувачите користат одредени шеми. шемата е ментална категорија која поединецот ја користи да организира информации и да ги класифицира луѓето.

Во литературата може да се најде на шест основни видови несвесни или когнитивни грешки: фундаментална когнитивна грешка, грешка на репрезентативност, грешка на секавања, грешка на когнитивни дисторзии, грешка на првиот впечаток и грешка на егоцентрични атрибуции.

Покрај несвесните, грешките во оценувањето можат да бидат и намерни. Тие можат да бидат предизвикани со намерни пореметувања во самиот процес на оценување. На пример, не е необично раководителите најнапред да ја одредат вкупната оцена, а дури после да даваат оценки по поединечните димензии на начин тие поединечни оценки да бидат конзистентни со вкупното. И затоа раководителот кој што ќе ја даде вкупна оцена нешто поголема ќе мора да даде и нешто поголема оцена за секоја димензија на работа која што се оценува. Резултатот е „ало“ грешка.

3.12. Оценување на перформансите на вработените во МВР согласно имплементираниот Систем на кариера и негово функционирање

Во согласност со имплементираниот Систем на кариера на овластените службени лица во МВР, со Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица (ОСЛ) во Министерството за внатрешни работи, се пропишува соодветно начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица на МВР. Имено, системот на кариера на овластените службени лица во МВР претставува процес на развој на кариерата на тие лица.

Значи, развојот на кариерата на овластените службени лица се остварува со почитување на постапката за засновање на работен однос во Министерството, и опфаќа.⁵⁶

- ✓ селекција и избор на лица кои засноваат работен однос во Министерството;
- ✓ обука;
- ✓ распоредување;
- ✓ унапредување;
- ✓ оценување и
- ✓ откажување на договор за вработување.

Овде ќе се задржиме на самото оценување на перформансите, кое што со Правилник за начинот и постапката на оценување на овластеното службено лице,

⁵⁶ МВР, Правилник за начинот и постапката за остварување на системот на кариера на овластените службени лица во Министерството за внатрешни работ, Службен весник на Р.М., бр. 122 од 07.10.2009 година, член 3

содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденција, со кој е пропишан начинот и постапката на оценување на овластените службени лица, содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденцијата за истото.

Оценувањето на перформансите на вработените во МВР согласно имплементираниот Систем на кариера и негово функционирање, се врши со цел за добивање на објективна слика за индивидуалната работа на поединецот, придонесот, ефикасноста, квалитетот и стручноста на овластеното службено лице за утврдување на остварените работи и задачи, како и можноста за негов кариерен развој, независно од полот, расата, бојата на кожата, националното и социјалното потекло, политичкото и верското уверување и имотната и општествената положба.⁵⁷

Според членот 3 од Правилникот, оценувањето треба да биде објективно, непристрасно и без влијание и притисок од раководните работници врз лицето кое го врши оценувањето, односно оценувачот.

Веќе во следниот член се наведува дека оценувањето треба да го врши непосреден раководен работник кој континуирано има можност да ја следи работата на овластеното службено лице. Доколку во текот на една календарска година овластеното службено лице што треба да се оценува има промена на работното место, оценувањето ќе го врши непосредниот раководен работник во организационата единица каде што во моментот извршува работни задачи со задолжително претходно изготвен извештај од претходниот раководен работник.

Понатаму, оценувањето на овластеното службено лице се врши врз основа на исполнетоста на следните критериуми и тоа: за подготвен профил на работно место, за резултатите од неговата работа и за личните квалитети што тој ги покажал во текот на работењето.

⁵⁷ МВР, Правилник за начинот и постапката на оценување на овластеното службено лице, содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденција, Службен весник на РМ, бр. 126 од 16.10.2009 година

Врз основа на подготвен профил на работно место, кај овластените службени лица кои извршуваат раководни функции се оценуваат следниве менаџерски квалитети:⁵⁸

- ✓ планирање;
- ✓ организирање, делегирање и контрола;
- ✓ лидерски способности;
- ✓ координација и соработка;
- ✓ способност за дијалог.

Оценувањето на резултатите од работата на овластените службени лица се врши врз основа на следниве критериуми:⁵⁹

- ✓ остварување на работните задачи;
- ✓ ефикасност од работата;
- ✓ познавање и примена на прописите;
- ✓ квалитетно извршување на работата.

Оценувањето на личните квалитети на овластените службени лица, се врши врз основа на следниве критериуми:

- ✓ физичка подготвеност;
- ✓ комуникациски вештини (усни и писмени);
- ✓ самостојност/одговорност;
- ✓ креативност/мотивираност;

⁵⁸ Член 6, Правилник за начинот и постапката на оценување на овластеното службено лице, содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденција, Службен весник на РМ, бр. 126 од 16.10.2009 година

⁵⁹ Член 7, Правилник за начинот и постапката на оценување на овластеното службено лице, содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденција, Службен весник на РМ, бр. 126 од 16.10.2009 година

- ✓ правовременост/точност;
- ✓ соработка/тимска работа;
- ✓ доверливост;
- ✓ објективност и непристрасност;
- ✓ прилагодливост кон различни ситуации.

Оценувањето на овластените службени лица се врши со следниве оценки:

- ✓ се истакнува; задоволува;
- ✓ делумно задоволува и
- ✓ не задоволува.

Овластеното службено лице се оценува со оценка „се истакнува“ кога зададените задачи и работи ги извршува професионално, стручно пред планираниот рок, со висок квалитет и резултати во работењето кои се над очекуваното или кои не биле планирани.

Овластеното службено лице се оценува со оценка „задоволува“ кога зададените задачи и работи ги извршува професионално, ефикасно и според планираната динамика, со квалитет и резултати кои се очекувани.

Овластеното службено лице се оценува со оценка „делумно задоволува“ кога зададените задачи и работи ги извршува делумно и не секогаш ефикасно и според планираната динамика, со квалитет и резултати кои се подочекуваните.

Овластеното службено лице се оценува со оценка „не задоволува“ кога зададените задачи и работи ги извршува ограничено, нецелосно, непрофесионално и неефикасно и постигнува потпросечни резултати во нивно извршување.

Според членот 14 од Правилникот, конечната оценка на овластеното службено лице се формира како средна оценка од поединечните оценки за

постигнувањата во однос на секој од критериумите во оценувачкиот лист, искажани нумерички од 1 до 4, при што 4 е највисока и одговара на дескриптивна оценка „се истакнува“, односно:

1. Овластеното службено лице се стекнува со оценка **"не задоволува"** доколку постигнал просечна оценка под 1,5.

2. Овластеното службено лице се стекнува со оценка **„делумно задоволува“** доколку постигнал просечна оценка 1,5 до 2,5.

3. Овластеното службено лице се стекнува со оценка **„задоволува“** доколку постигнал просечна оценка над 2,5 до 3,5.

4. Овластеното службено лице се стекнува со оценка **„се истакнува“** доколку постигнал просечна оценка над 3,5.

Оценувањето е континуиран процес во текот на целата година кој опфаќа:

- ✓ постапка за следење и прибирање на податоци за работењето на овластеното службено лице во текот на целата година;
- ✓ давање на инструкции и совети за подобрување на работењето;
- ✓ интервју со овластеното службено лице;
- ✓ пополнување на образецот за оценување;
- ✓ доставување на копија од образецот за оценување до овластеното службено лице;
- ✓ изготвување на извештај за извршено оценување;
- ✓ одлагање на обрасците за оценување во персоналното досие на работникот.

Оценувањето е процес од доверлив карактер.

Оценувачот, во текот на годината, постојано ја следи работата на овластеното службено лице и прибира податоци што се од суштинско значење за оценувањето, имајќи го во предвид карактерот на работното место, условите за работа, неговиот однос кон работата и друго.

При следење на работата во текот на годината, оценувачот на овластеното службено лице му дава инструкции, насоки и совети за подобрување на работењето, укажува на конкретни детали во работата и постапки што водат кон успешно работење, и му укажува за недостатоците во неговото работење и нивно отстранување.

Интервјуто е составен дел од процесот на оценување кое овозможува директна комуникација помеѓу оценувачот и оценуваното овластено службено лице опфаќајќи ги сите аспекти од неговите резултати од работата како и личните квалитети кои се предмет на оценување.

По објективното и непристрасно средување на информациите кои се добиени како резултат на следење на податоците за работењето на овластеното службено лице во текот на целата година, оценувачот го пополнува образецот за оценување.

По завршувањето на интервјуто, оценувачот најдоцна до 15 дена го известува оценуваниот за извршеното оценување, а овластеното службено лице се потпишува на образецот за оценување со кое го потврдува известувањето.

По извршеното оценување, оценувачот врз основа на обрасците за оценување изготвува извештај за резултатите од оценувањето и го доставува на овластените службени лица.

Извештајот содржи: назив на организациска единица во која се вршело оценувањето, архивски број, датум, година за која е извршено оценувањето, податоци за бројот и процентот на оценети и неоценети овластени службени лица, причини за неоценетост, податоци за евентуалните потешкотии во оценувањето и предлози за нивно отстранување, други коментари и табеларен

приказ на извршените оценувања на овластените службени лица. Табеларниот приказ содржи: реден број, име и презиме на овластеното службено лице што е оценето, матичен број, вид на образование, статус (овластено службено лице - ОСЛ или полициски службеник - ПС), работно место, звање и оценка (нумеричка и дескриптивна).

Глава четврта

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1. Општ осврт на моменталната состојба

Стратешкото управување со човековите ресурси, претставува комплексен процес кој е основа за успешно полициско уредување и е прв предуслов за успешно работа на секоја организација.

Во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, императив претставува создавањето на професионален персонал, кој ќе напредува во својот развој и во својата кариера, врз база на своите знаења, капацитети и заслуги.

Преку моделите кои ќе бидат дадени во последното поглавје, ќе може да се согледа и потребата од поголемата слобода во одлучувањето, самоиницијативноста и самостојноста, а преку тоа се очекува и понатамошно подобрување на квалитетот во работењето на сите вработени во министерството.

Имено, особено важно е вработените во МВР да го прифатат значењето на успешното и соодветно управување со човечки ресурси, затоа што тоа претставува основа за нивното функционирање, почнувајќи од првиот ден на вработувањето понатаму тренинг, развој во кариерата па се до нивното пензионирање.

Според актуелната состојба во МВР, евидентно е дека се достигнати суштинските стандарди и на извршно ниво постои завидна оперативна ефикасност, но за континуитет и за подобрување, потребно е уште работа.

Потребно е во иднина обуките повеќе да бидат насочени кон постигнување високи стандарди поврзани со управувањето со човековите ресурси.

Со постигнувањето на таа цел, успехот во MBP ќе биде пример и за други министерства во Владата на Македонија, но и за други организации, да ги користат услугите од експертите од областа на човековите ресурси што ќе придонесат за деполитизирање на позицијата на јавната администрација. Полицијата, која служи да ги заштити граѓаните и да го штитат законот, треба да знаат дека и тие самите се заштитетни и нивното напредување во службата зависи од извршувањето на задачите.

4.2. Хипотетичка рамка

Главна хипотеза:

„Доколку при менаџирањето со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија се стави посебен акцент на мотивирањето на вработените, несомнено е дека подигнувањето на перформансите во работењето на Министерството е неизбежно“.

4.3. Методи на истражување

Собраните податоци од емпириското истражување, ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци. За постигнување на таа цел, беше изработен анкетен прашалник како за раководителите, односно претпоставените, така и за вработените (Прилог 1).

Во истражувањето кое беше спроведено во Секторите на внатрешни работи, во периодот од 10.07.2014 година до 10.08.2014 година, беа опфатени 56 раководни лица (раководители на сектори, командири и началници) од кои 50 одговорија на прашалникот, како и 181 вработен, од кои 160 се изјаснија по поставениот прашалник, односно се согласија да бидат дел од ова истражување.

Преку соодветно анализираните одговори на дадените прашања, ќе може да се изведат и модели кои се однесуваат на согледувањето на основните мотивациони фактори на вработените во МВР за успешно работење преку оспособување на директни врски помеѓу остварените перформанси и добиените награди; имплементирањето на ефикасен и ефективен систем на наградување со јасно дефинирани критериуми во МВР; перманентното следење и унапредување на системот на наградување според перформансите за подигнување на ефикасноста и ефективноста во работењето; и модел за континуираното унапредување на квалитетот на човечките ресурси во МВР со цел за подигнување на нивните перформанси во работењето.

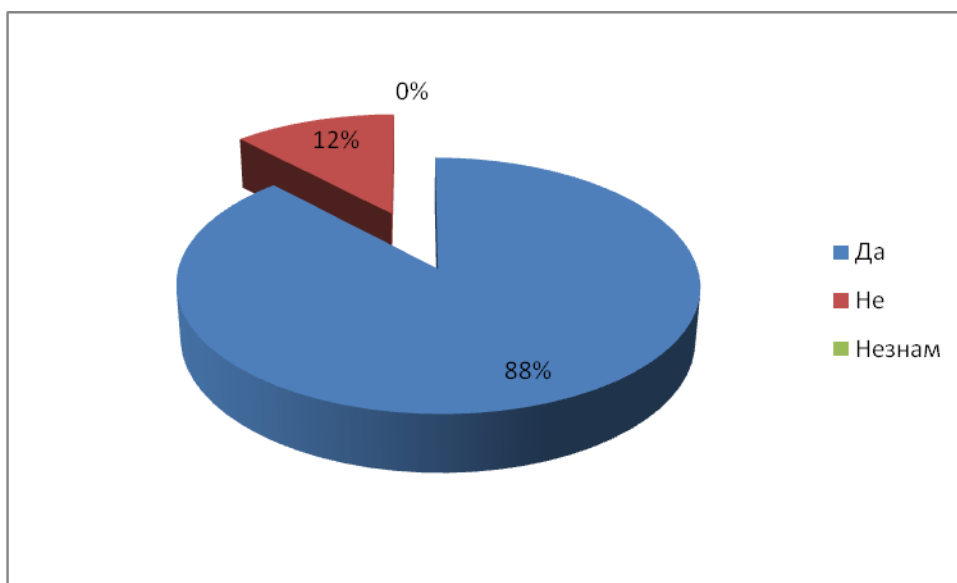
4.4. Резултати и коментари од спроведено истражување

Во овој дел од трудот, ќе бидат претставени и накратко преработени одговорите дадени од страна на испитаниците. Во првиот дел ќе биде даден прашалникот со одговорите дадени од страна на раководните лица, командири и началници, додека во вториот дел, ќе бидат дадени и одговорите од страна на вработените. Во вториот дел покрај претставувањето на добиените резултати од истражувањето, паралелно ќе биде извршена и компаративна анализа на резултатите во споредба на оние дадени од страна на раководителите, односно командирите и началниците.

Анкетен прашалник – Раководители, претпоставени

1. Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?

- а) Да - 44
- б) Не - 6
- в) Не знам – 0



Графикон 1

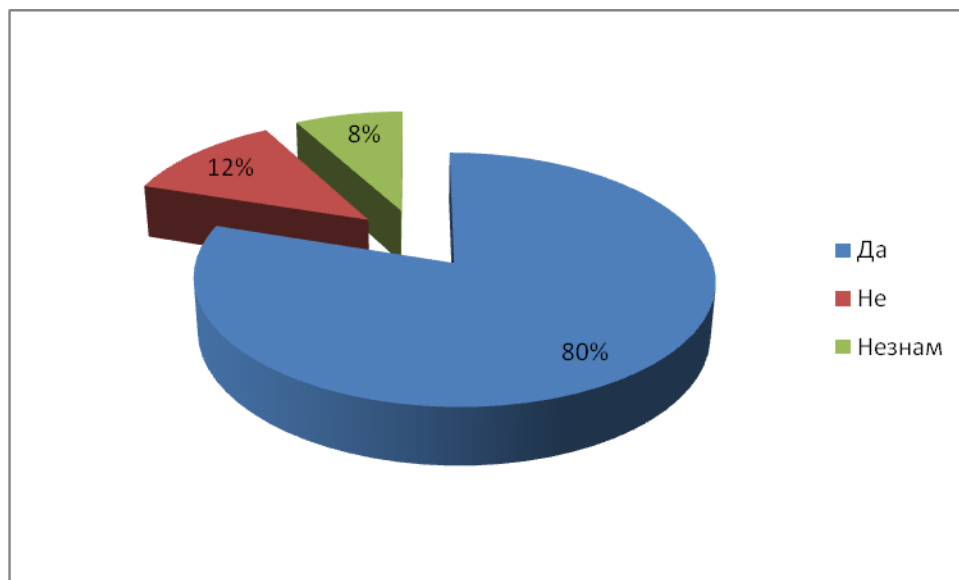
Раководителите и претпоставените на прашањето дали во институцијата во која работат се распределени на соодветно работно место, позитивно одговориле 44 испитаници, односно 88%, а сметаат дека не се соодветно распределени само 6 од испитаниците. Имајќи предвид дека станува збор за испитаници кои се на повисоки (раководни) работни места, овој резултат беше и очекуван.

2. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?

а) Да - 40

б) Не - 6

в) Не знам - 4



Графикон 2

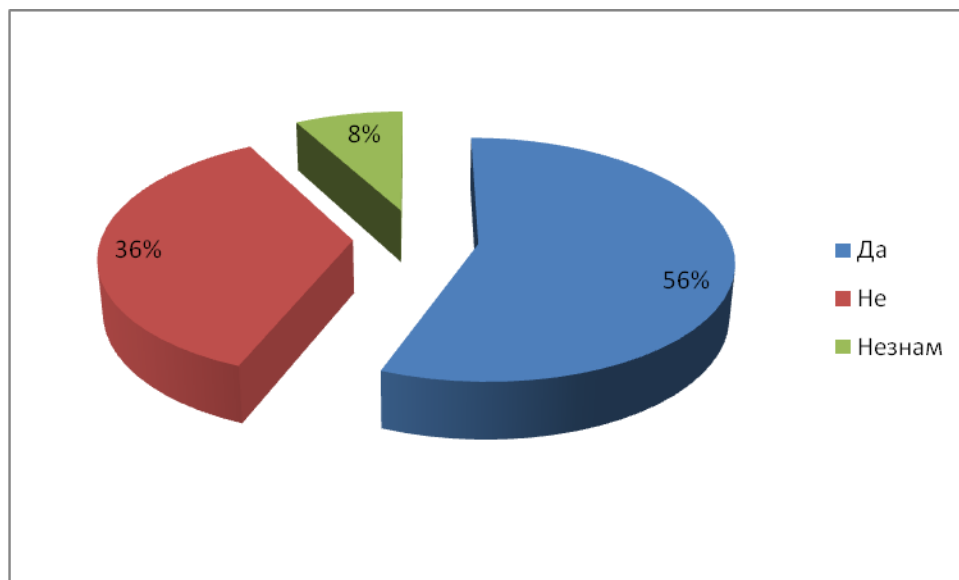
На ова прашање, 40 испитаници сосема се задоволни од работите кои произлегуваат од нивните работни места, шест од нив не се задоволни, додека само четири одговориле дека не знаат, односно се двоумат и не се сигурни во целост дали се задоволни од своите работни обврски.

3. Дали добивате одреден вид на признание за успешно завршената работа?

а) Да - 28

б) Не - 18

в) Не знам - 4

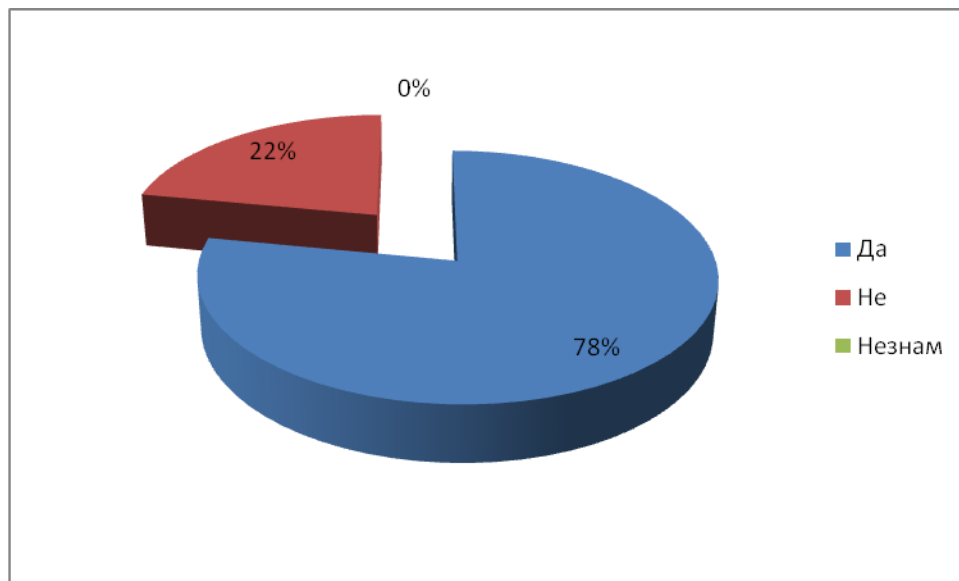


Графикон 3

На третото прашање, 28 испитаници одговориле дека добиваат одреден вид на признание за успешно завршената работа, додека 18 велат дека не добиваат такво признание, додавајќи дека за работи кои се извршуваат, а се предвидени со договорот за работа, не е потребно признание. Со не знам, одговориле 4 испитаника.

4. Дали сте вклучени во процесот за донесување на одлуки?

- а) Да - 39
- б) Не - 11
- в) Не знам - 0



Графикон 4

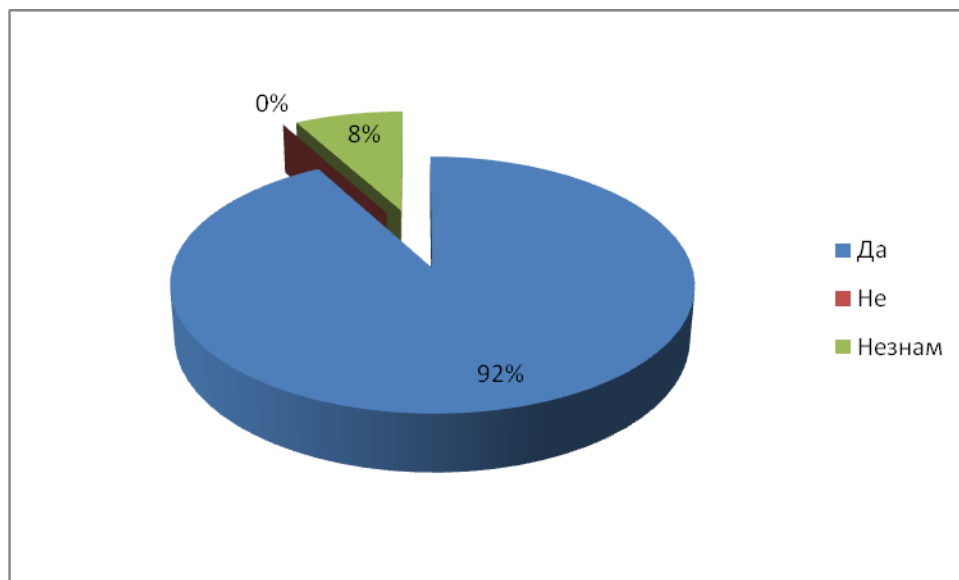
Високи 39 испитаници, односно 78% велат дека се активно вклучени во процесот на донесување на одлуки во нивниот организационен сектор. Дека не се вклучени се изјасниле 11 испитаници, кои најверојатно припаѓаат на оној понизок раководен ранг во Министерството, односно во својот сектор.

5. Дали имате коректен однос со вработените на кои им сте претпоставен?

а) Да - 46

б) Не - 0

в) Не знам - 4



Графикон 5

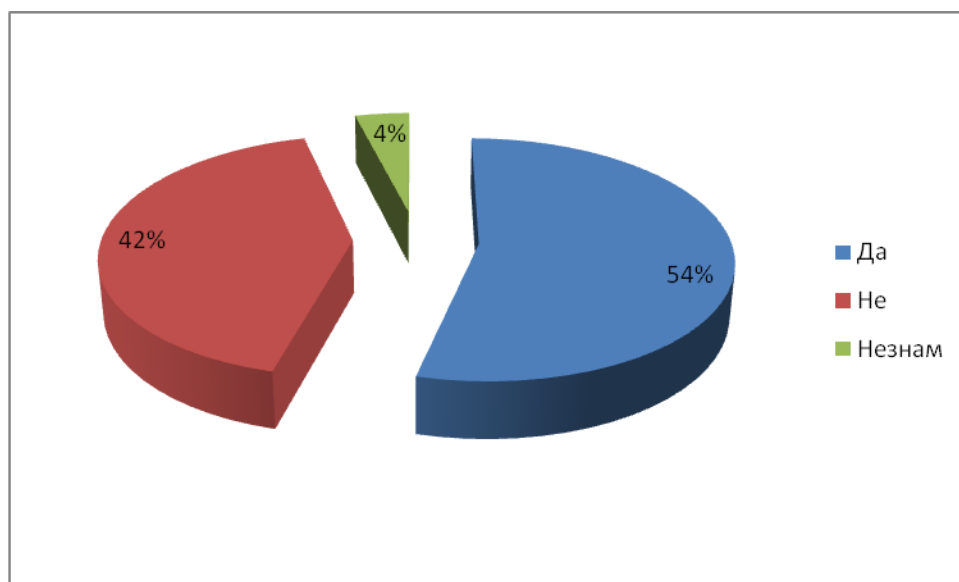
Одговорот на ова прашање можеше и да се претпостави. Имено, 92% (или 46 испитаници) сметаат дека имаат коректен однос кон вработените на кои им се претпоставени, додека 4 испитаника „скромно“ се изјаснија дека за тоа треба да кажат вработените на кои им се претпоставени.

6. Дали сте задоволни од Ваште примања?

а) Да - 27

б) Не - 21

в) Не знам - 2



Графикон 6

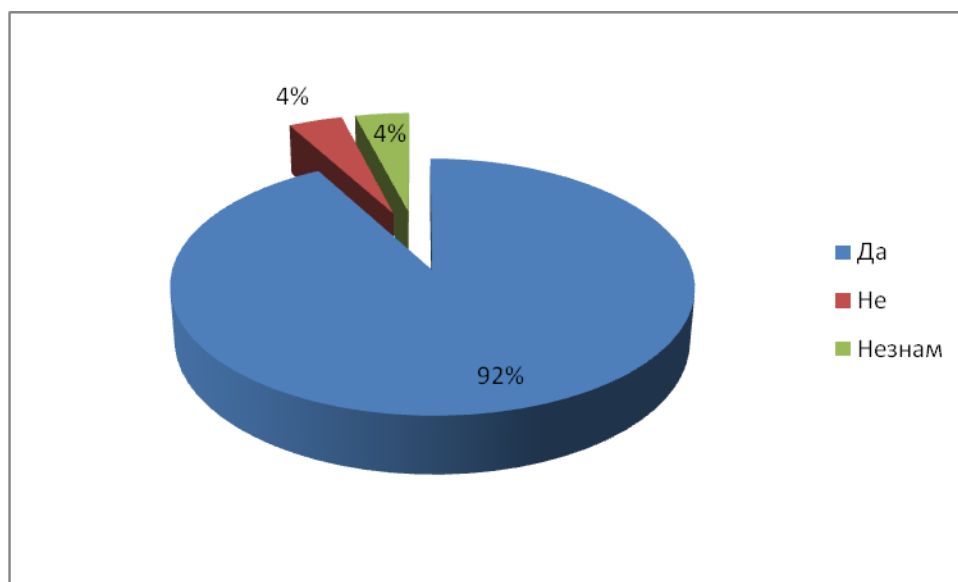
По основ на прашањето околу задоволството од примањата, добиени се скоро преполовени мислења. Имено, 54% велат дека се задоволни од своите примања, додека 42% сметаат дека имаат поголеми одговорности и работат многу повеќе отколку што се вреднувани, односно во споредба со примањата. Само двајца од испитаниците не сакале да дадат одговор на ова прашање, што спаѓаат во категоријата на испитаници кои одговориле со „не знам“.

7. Дали во Вашата институција постои одредена можност за унапредување?

а) Да - 46

б) Не - 2

в) Не знам - 2



Графикон 7

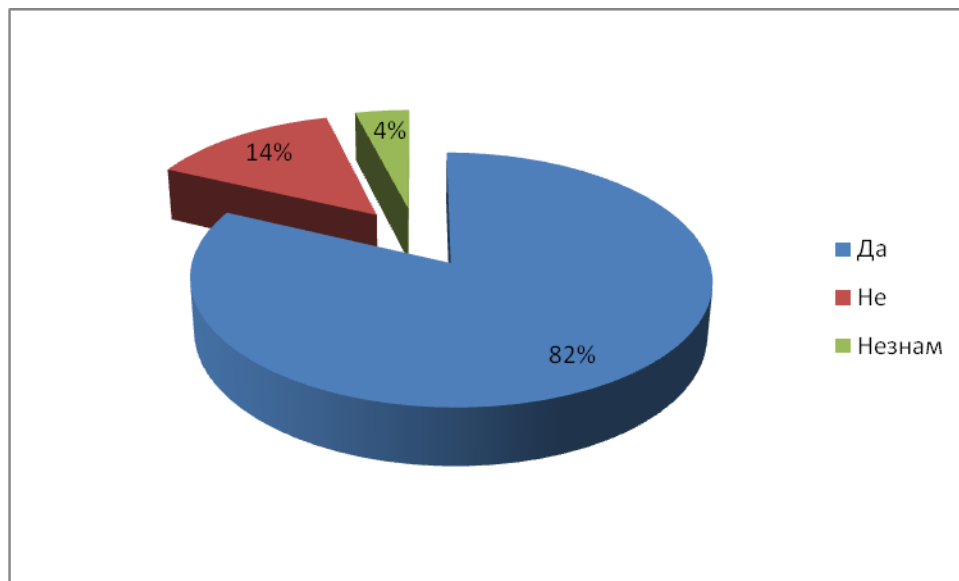
Дека во институцијата во која работат постои одредена можност за унапредување се изјасниле висок процент од испитаниците (92%), односно 46 од нив. Тие истакуваат дека со постоењето на таа можност и тие самите стигнале до своите раководни функции. Дека не постои таква можност се изјасниле двајца од испитаниците, а и толку и не знаат за таа можност.

8. Дали постојат добри работни услови во Вашата работна единица?

а) Да - 41

б) Не - 7

в) Не знам - 2



Графикон 8

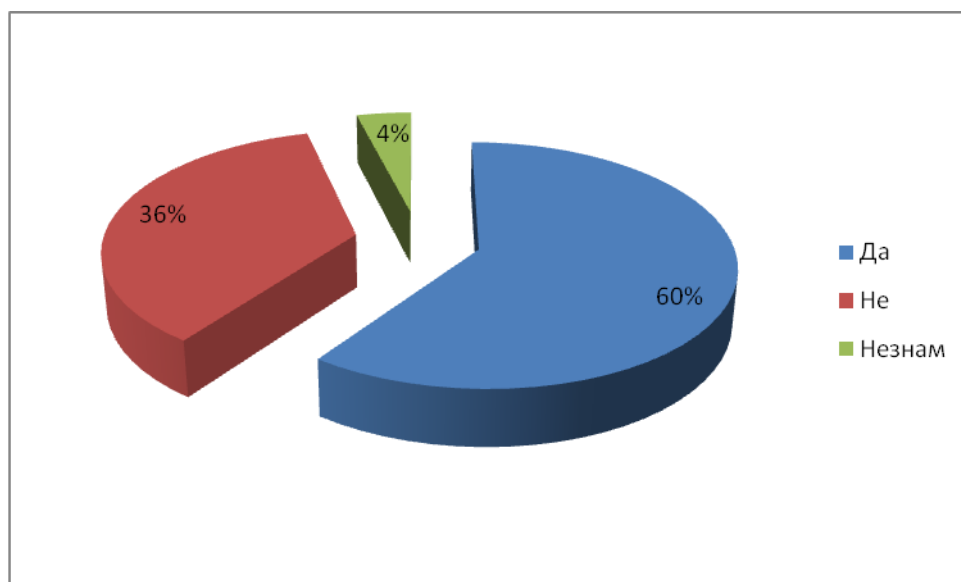
Дека постојат добри работни услови во работната единица со која што раководат се изјасниле 41 од испитаниците, односно 82%, додека 7 од нив, или 14% велат дека не се задоволни од работните услови. Само двајца испитаници одговориле со „не знам“.

9. Дали финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето?

а) Да - 30

б) Не - 18

в) Не знам - 2



Графикон 9

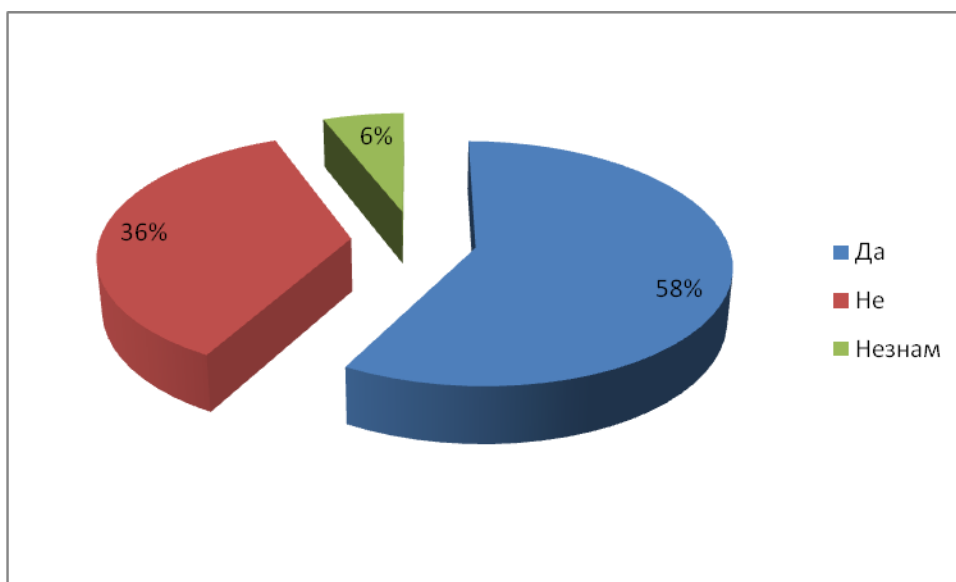
На ова прашање, 60% или 30 од испитаниците сметаат дека финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето. Велат дека без постоење на овој вид на мотивација вработените не би давале, односно не би вложувале повеќе напори при работењето со цел за постигнување на подобри резултати. Исто така на ова прашање, дека овој вид на мотивација не е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето се изјасниле 18 испитаници, односно 36%, додека 2 испитаника или 4% одговориле со „не знам“.

10. Дали во Вашата институција постојат услови за понатамошно учење и развој?

а) Да - 29

б) Не - 18

в) Не знам - 3



Графикон 10

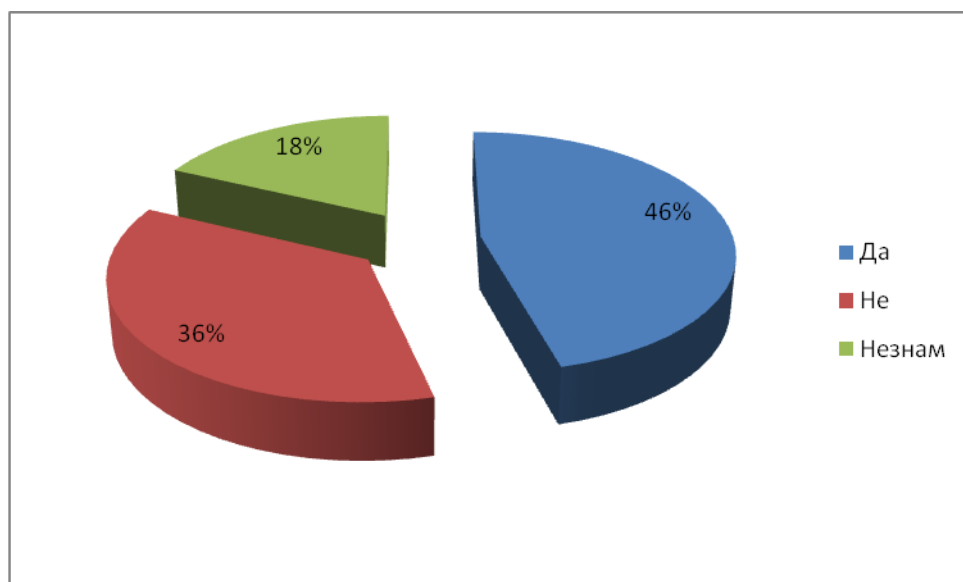
На десеттото прашање, добиените одговори се поделени, односно испитаниците се со поделени мислења. Имено, 29 од нив сметаат дека во институција во која работат постојат услови за понатамошно учење и развој и дел од нив истакуваат дека и тие самите биле дел од такви програми за понатамошно учење и развој. Додека 36%, односно 18 од нив мислат дека не постојат услови за понатамошно учење и развој. Најверојатно ова се должи на тоа што тие самите не биле дел од одреден вид на такви начини на усовршување на знаењето. Само 3 испитаника велат дека не знаат за постоењето на одредени услови за понатамошно учење и развој.

11. Дали се спроведуваат одредени обуки со цел за подобрување на перформансите во работењето?

а) Да - 23

б) Не - 18

в) Не знам - 9



Графикон 11

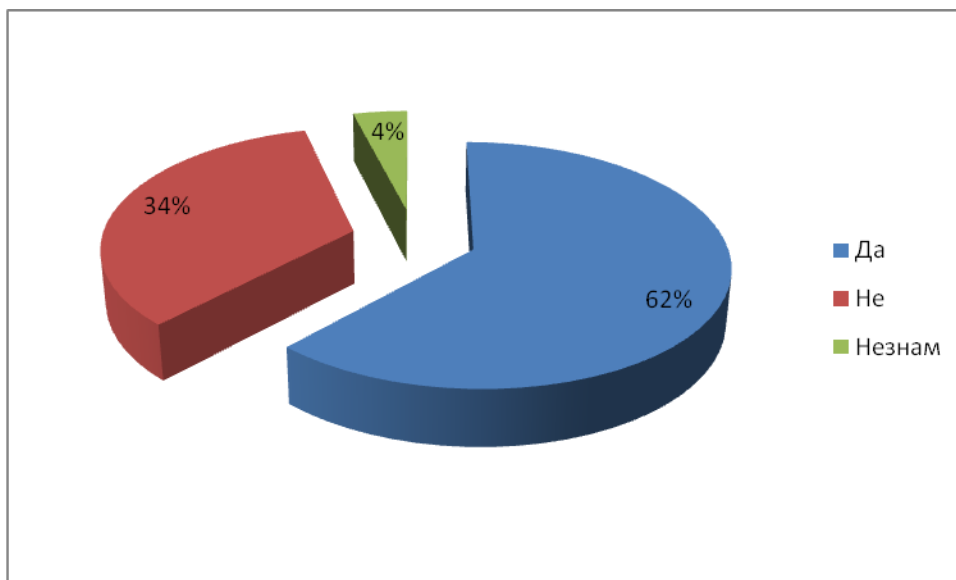
Дека се спроведуваат одредени обуки со цел за подобрување на перформансите во работењето се изјасниле 46% или 23 испитаници, кои повторно истакнуваат дека и самите биле дел од таквите обуки, додека висок процент од 36% или 18 од испитаниците велат дека не се спроведуваат обуки за унапредување на перформансите во работењето. Се претпоставува дека овие испитаници не биле на ниту една таква обука или дека истата не ја сфатиле како дел од програмата за унапредување на перформансите на вработените, односно не ја сфатиле целта на семинарот. Девет од испитаниците одговориле дека незнаат дали се спроведуваат ваков вид на обуки, или во проценти изразено би биле околу 18%. Ова се должи и на можеби, слабата информираност за овие настани.

12. Дали на обуките и семинарите се испраќаат компетентни лица од Вашата организација?

а) Да - 31

б) Не - 17

в) Не знам - 2



Графикон 12

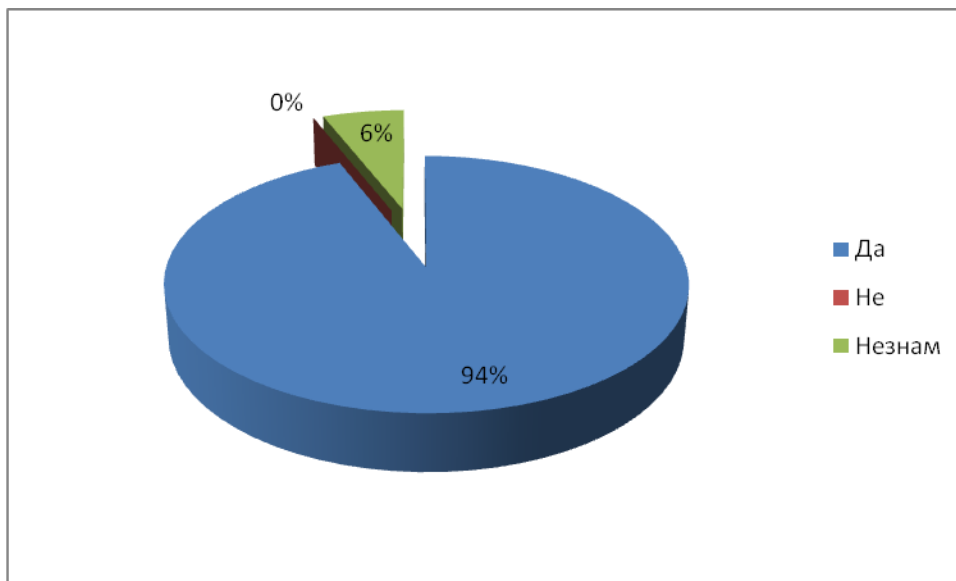
За разлика од претходното прашање, на ова прашање добиените резултат се помалку контрадикторни. Имено, 31 испитаник се изјаснил дека на обуките и на семинарите се испраќаат навистина компетентни лица (не претходното прашање имавме 19 одговори според кои се потврди дека се спроведуваат одредени обуки со цел за подобрување на перформансите во работењето), додека 17 од нив велат дека не се испраќаат компетентни лица, односно дека се испраќаат вработени според други критериуми за кои не сакаат да зборуваат. Само двајца од испитаниците одговориле со не знам, со додавање на терминот дека и самите не се заинтересирани за посета на такви обуки и семинари од најразлични причини.

13. Дали сте запознаени со целокупната работа на Вашата институција?

а) Да - 47

б) Не - 0

в) Не знам - 3

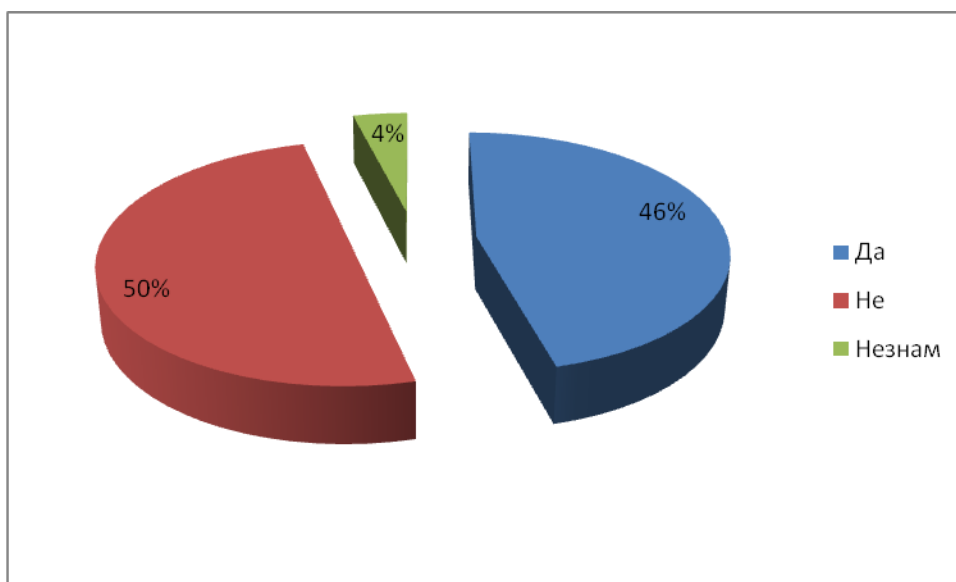


Графикон 13

Задоволувачи е процентот од 94%, односно од позитивните одговори на дури 47 вработени, кои се изјасниле дека во целост се запознаени со работата на институцијата во која што работат на раководна позиција. Овие 6%, односно 3 одговори со „не знам“ се должат најверојатно на тоа што дел од испитаниците на своите раководни позиции се поставени од неодамна, што сепак, не е оправдување.

14. Дали сметате дека преку одредени санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето?

- а) Да - 23
- б) Не - 25
- в) Не знам - 2

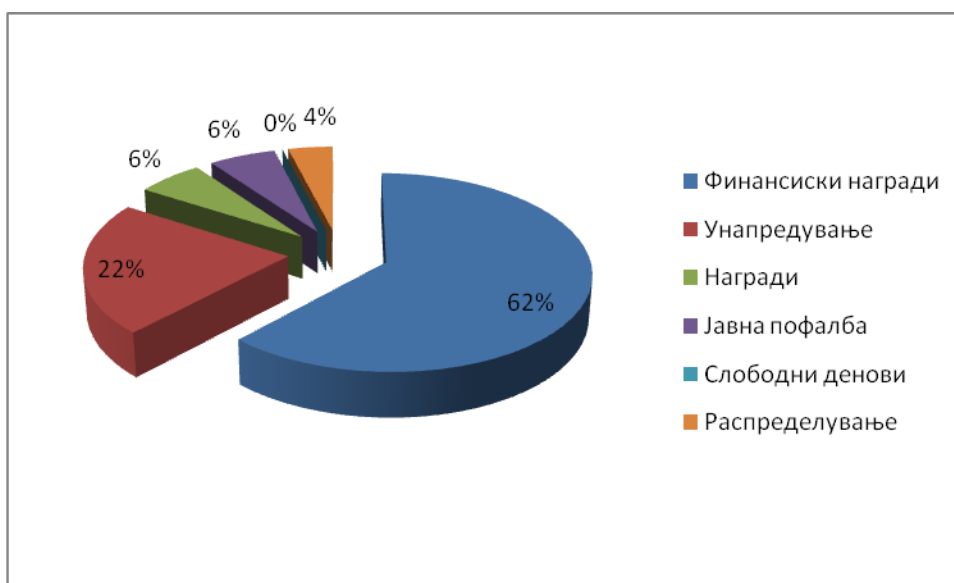


Графикон 14

И на ова прашање мислењата се поделени. Имено, дека преку одредени санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето сметаат 46%, односно 23 испитаника, додека 25 или 50%, сметаат дека тоа не е начин за да се постигнат посакуваните цели. Двајца од испитаниците се изјасниле дека не знаат дали преку санкциите се постигнуваат посакуваните резултати.

15. Набројте неколку мотиватори кои според Вас би придонеле за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата?

Финансиски награди	31
Унапредување	11
Награди	3
Јавна пофалба	3
Слободни денови	0
Распределување	2



Графикон 15

На последното прашање, беше побарано од испитаниците кои се на раководни позиции (раководители, командири и началници) да набројат неколку мотиватори кои според нив би придонеле за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата. Резултатите се дадени во графиконот 15 претставен погоре.

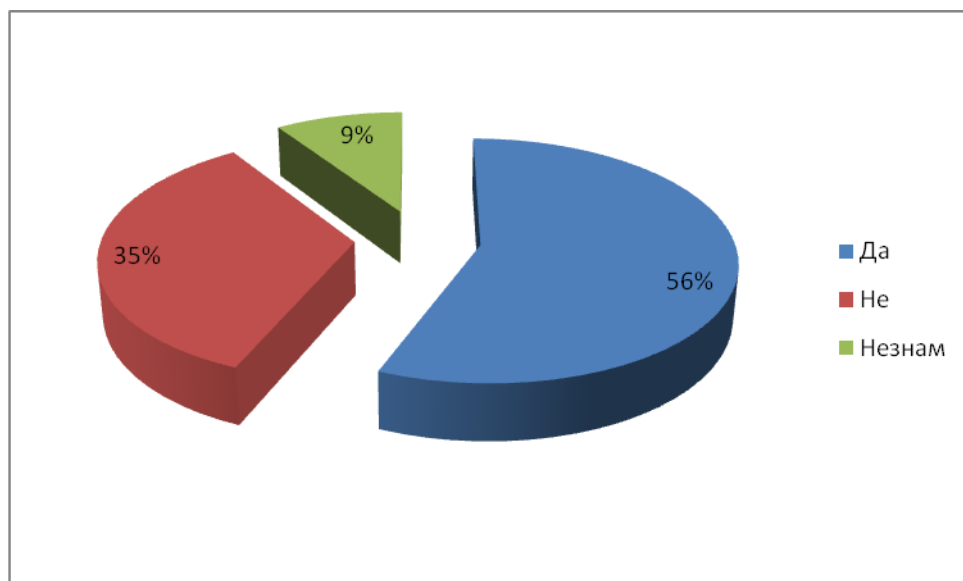
Анкетен прашалник – Вработени

1. Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?

а) Да - 90

б) Не - 55

в) Не знам - 15



Графикон 16

На првото прашање од прашалникот наменет за вработените, кое се однесува на тоа дали во институцијата во која се вработени, истите се распределени на соодветно работно место, резултатите покажаа дека 90 од испитаниците, односно 56% се изјасниле дека се распределени на соодветно работно место, што претставува позитивен податок, додека исто така високи 55 или 35% од нив истакнуваат дека не се соодветно распределени. За разлика од претпоставените, може да се забележи дека кај нив поголемиот дел, односно 44 (88%) од анкетирните сметаат дека се распределени на соодветно работно место. Во

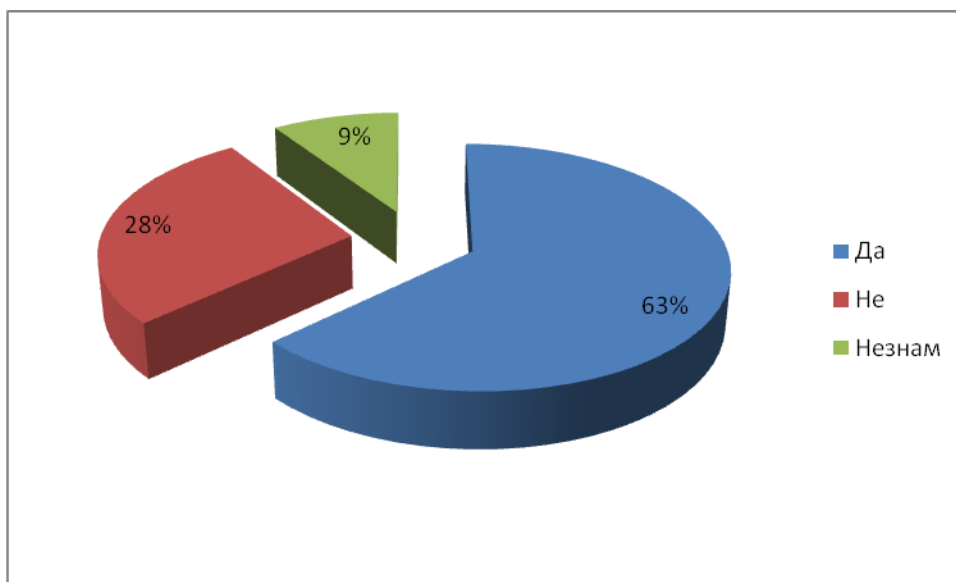
практиката секогаш оние кои се на повисоки работни места сметаат дека истите и ги заслужуваат, додека оние кои се на пониските хиерархиски скалила се секогаш незадоволни и сметаат дека можат да котираат повисоко во организациската поставеност во организацијата во која што работат. На ова прашање, 15 испитаници, или 9% одговориле со не знам.

2. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?

а) Да - 101

б) Не - 44

в) Не знам - 15



Графикон 17

На второто прашање, 63% од испитаниците или 101 од нив, сметаат се изјасниле дека се задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од нивните работни места, додека 44 (28%) не се задоволни и 8 (9%) не дале одговор, односно одговориле со не знам. Имено, доколку се споредат податоците со оние кои беа добиени од страна на раководните лица, ќе се забележи дека нешто повисок број

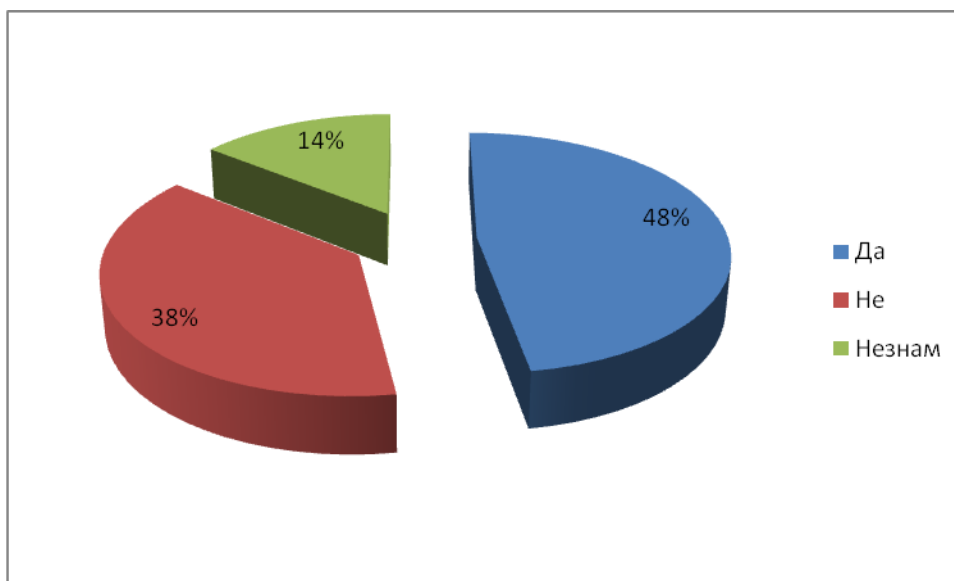
од нив (44 или 88%) се задоволни од задачите на своите работни места, а само 6, односно 12% од нив не се задоволни. Образложението за оваа разлика е исто како и на претходното прашање. Имено, поголемиот број кај раководителите се должи на тоа што истите сметаат дека ги заслужуваат своите работни места и свесно ги прифатиле (со што по правило и се задоволни) работите и задачите кои произлегуваат од нивните работни места.

3. Дали добивате одреден вид на признание за успешно завршената работа?

а) Да - 76

б) Не - 61

в) Не знам - 23



Графикон 18

Дека добиваат одреден вид на признание за успешно завршената работа, се изјасниле 76 вработени (48%), додека 61 од нив или 38%, сметаат дека не добиваат признание за истото. Во слични рамки, според процентуалната застапеност, се и одговорите и на претпоставените во организацијата. Значи може

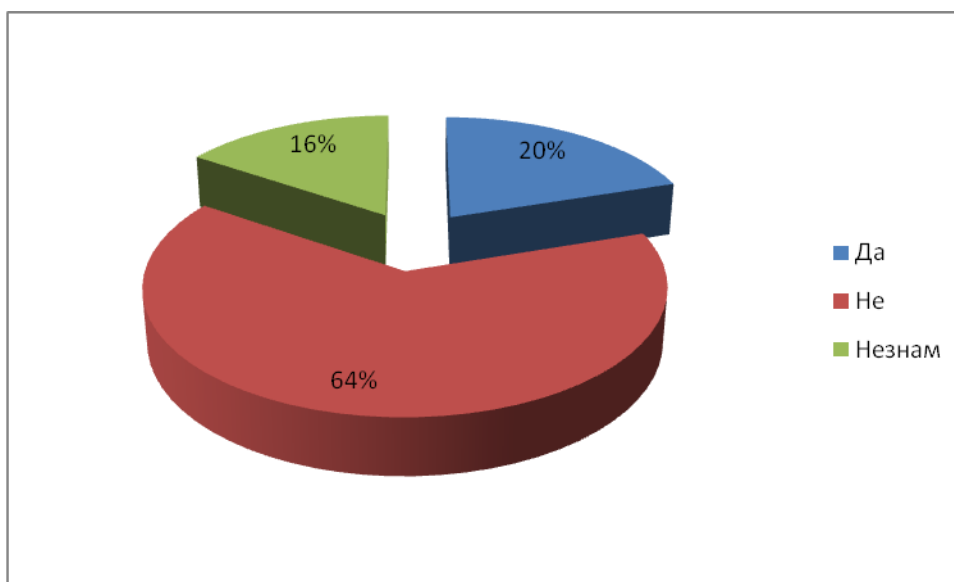
да се забележи дека и кај едните и кај другите испитаници бројот на оние кои сметаат дека добиваат признание за успешно завршената работа е околу половина.

4. Дали сте вклучени во процесот за донесување на одлуки?

а) Да - 32

б) Не - 103

в) Не знам - 25



Графикон 19

На четвртото прашање, имајќи предвид дека станува збор за вработени, очекувани се и резултатите дадени на ова прашање, односно дека само 32 (20%) од испитаниците се изјасниле дека се вклучени во процесот на донесување на одлуки, додека поголемиот број од нив, или 103 (64%) велат дека не се вклучени во овој процес, односно дека оваа задача им припаѓа на претпоставените лица. Ова може и да се забележи од резултатите добиени од претпоставените каде што 39 или 78% од нив (раководители, командири, наредници) се вклучени во

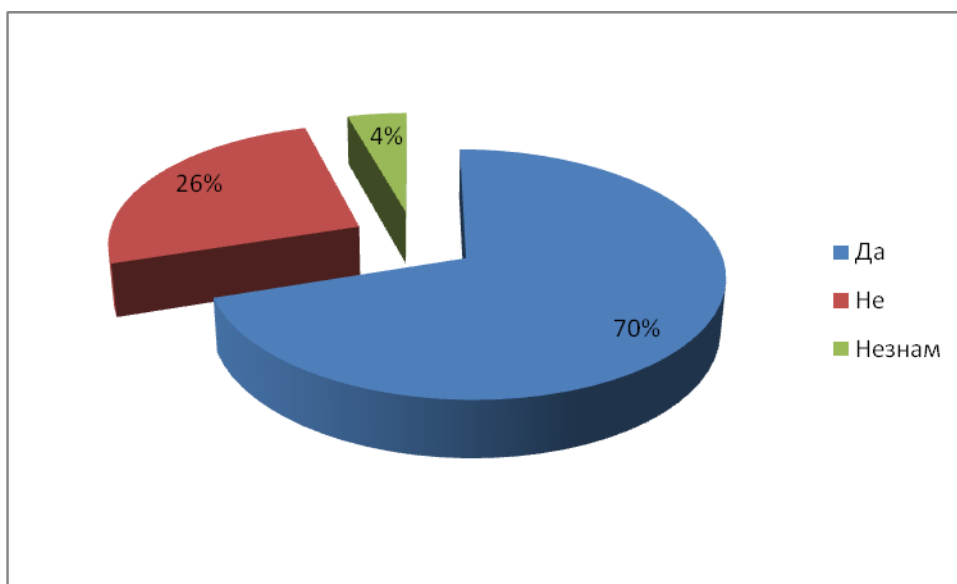
процесот на донесување на одлуки, додека само 11, односно 22%, одговориле дека не се вклучени во овој процес.

5. Дали Вашиот (Вашите) претпоставени имаат коректен однос со Вас?

а) Да - 112

б) Не - 41

в) Не знам - 7



Графикон 20

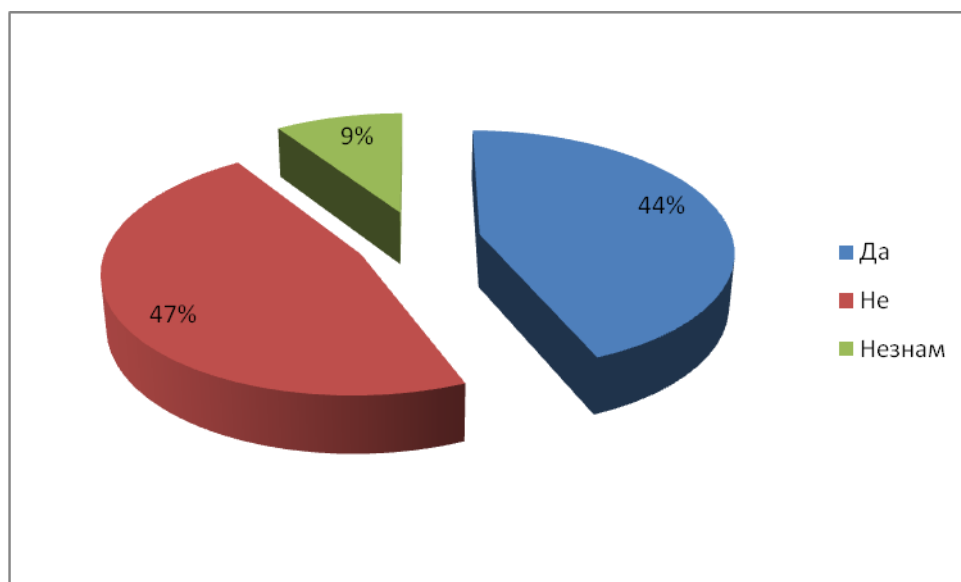
Само ова прашање се разликуваше во прашалникот поделен кај претпоставените. Имено 112 (70%) од вработените (за разлика од претпоставените кои се 46 (92%) на број кои сметаат дека имаат коректен однос кон вработените), сметаат дека претпоставените имаат коректен однос кон нив, односно 41 (25%) од нив велат дека односот на претпоставените кон нив не е соодветен, односно во одредени случаи не е коректен. Сепак, одговорите на ова прашање не би требало да се земат во целост како релевантни, затоа што овој однос или овие мислења во повеќето случаи имаат индивидуален карактер и се однесуваат на субјективните гледања на вработениот или на претпоставениот.

6. Дали сте задоволни од Ваште примања?

а) Да - 70

б) Не - 75

в) Не знам - 15



Графикон 21

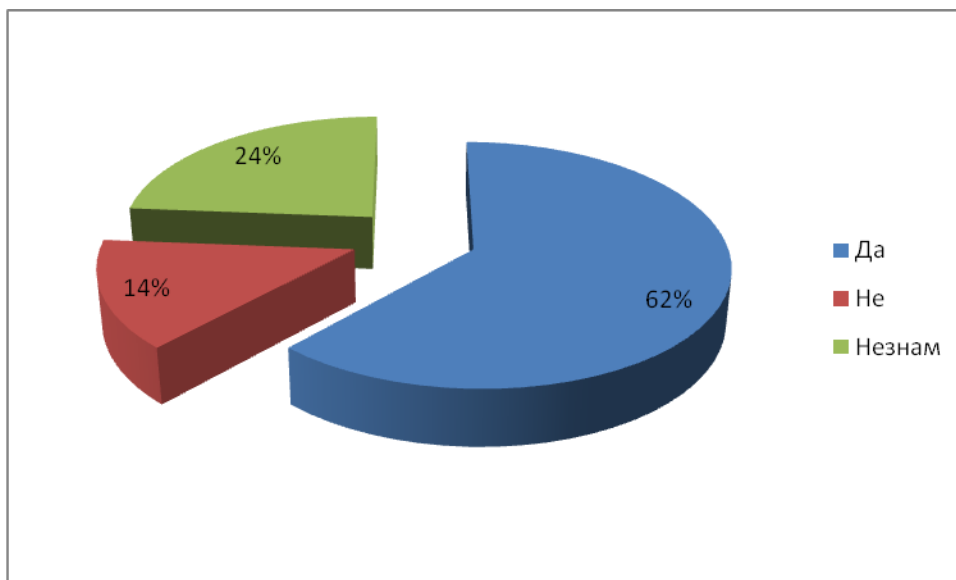
Дека се задоволни од своите примања, за разлика од раководителите (57%), кај вработените се изјасниле позитивно 44% односно 70, додека 75 од нив, или повеќе, односно 47% сметаат дека примањата им се мали. Од вкупниот број на испитаници кои одговориле на прашалниците (160), само 15 (9%) испитаника не дале одговор на ова прашање, додека кај претпоставените само 2 или 4% испитаника не одговориле, односно одговориле со „не знам“. Додека и кај претпоставените, кај 54% од нив, исто така постои незадоволство од примањата. Од изнесеното по ова прашање може да се заклучи дека мислењата за овој став се отприлика приближни и кај двете групи на испитаници.

7. Дали во Вашата институција постои одредена можност за унапредување?

а) Да - 99

б) Не - 23

в) Не знам - 38



Графикон 22

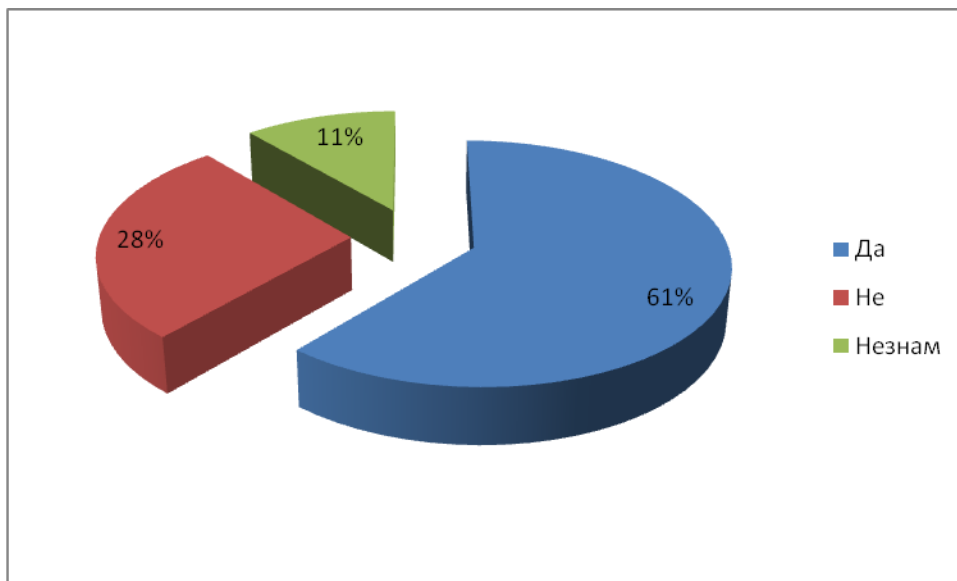
Дека во институцијата во која работат постои одредена можност за унапредување, сметаат 99 или 62% од испитаниците додека 23 (14%) не го делат ова мислење. На ова прашање, дури 38 (24%) испитаници одговориле дека не знаат за постоењето на таквата можност. Повисокиот процент на одговори на ова прашање добиени од страна на претпоставените, односно 46 од нив, или 96%, се должи на тоа што истите веќе ја поминале таа фаза преку која стигнале до своите раководни позиции. Позитивно е тоа што добар дел од 62% од вработените знаат, односно се запознаени за оваа можност за унапредување која е присутна во нивната институција.

8. Дали постојат добри работни услови во Вашата работна единица?

а) Да - 98

б) Не - 44

в) Не знам - 18



Графикон 23

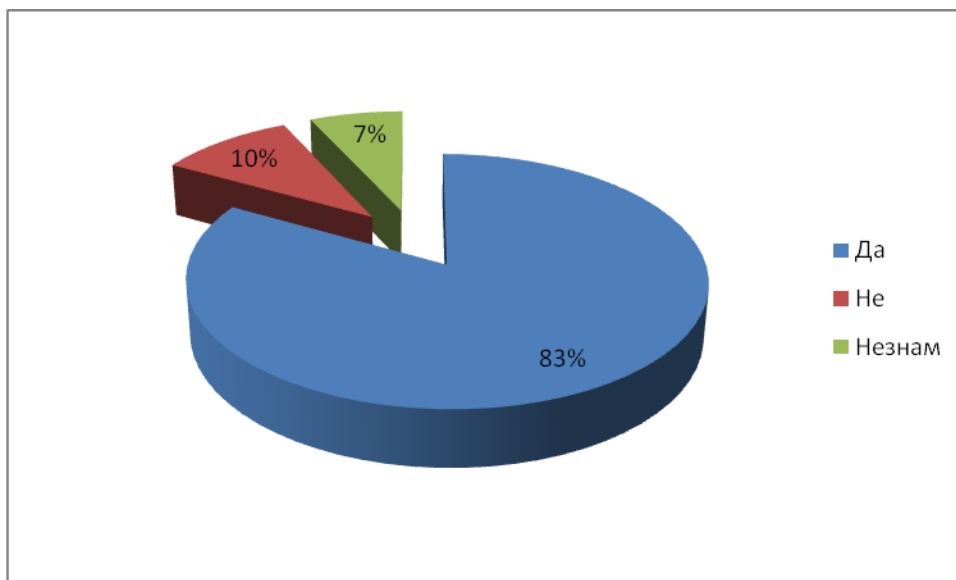
На осмото прашање, кое се однесува на постоењето на добри работни услови во својата работна единица, 61% или 98 од вработените сметаат дека истите услови се добри, додека 44 од нив или 28% сметаат дека условите за работа не се добри. Од вкупниот број на испитаници, 18 од нив, односно 11%, не дале одговор на ова прашање. Кај претпоставените, дури 41 (82%) од нив се изјасниле дека условите за работа се добри.

9. Дали финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето?

а) Да - 133

б) Не - 16

в) Не знам - 11



Графикон 24

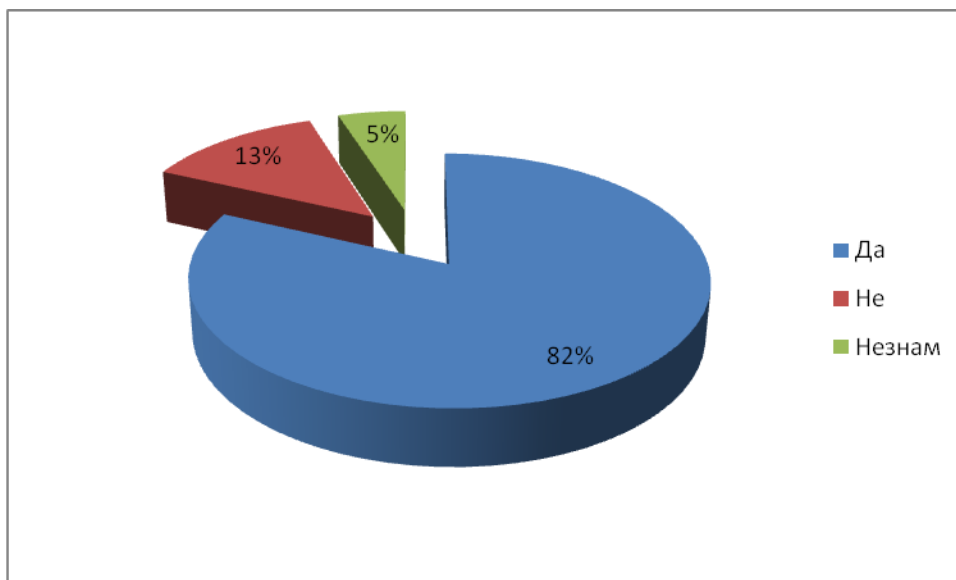
На прашањето за тоа дали финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето, висок процент од 83% или 133 од 160 испитаници (вработени) се изјасниле дека овој вид на мотивација е најсоодветен за подобрување на квалитетот кај вработените, додека 16 од нив или 10%, не се согласуваат со овој став, а 11 испитаника, односно 7% не дале одговор, односно одговориле со не знам.

10. Дали во Вашата институција постојат услови за понатамошно учење и развој?

а) Да - 131

б) Не - 21

в) Не знам - 8



Графикон 25

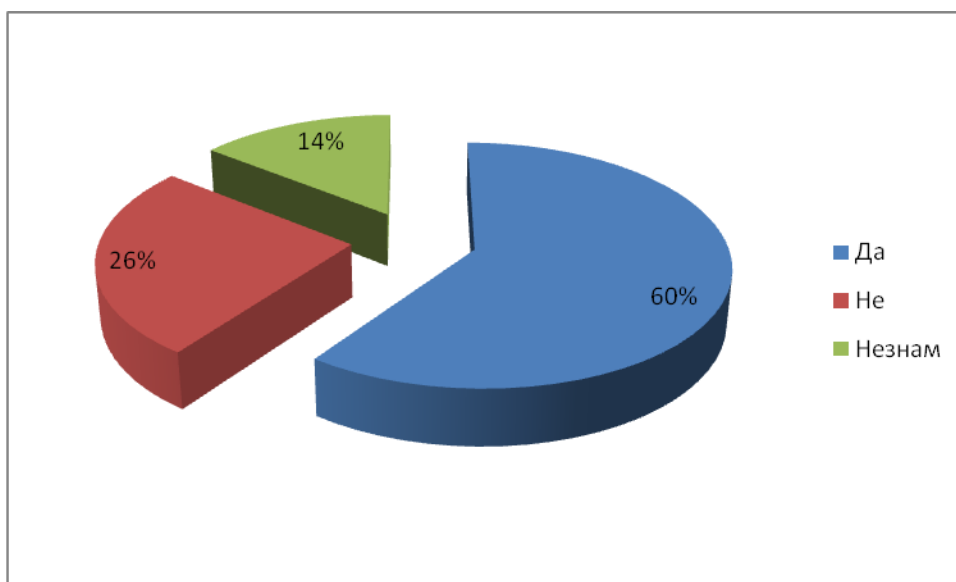
Дека во институцијата во која што работат испитаниците, постојат услови за понатамошно учење и развој се согласуваат 131 вработени, односно 82% од нив, додека 21 (13%) велат дека во организацијата во која работат нема соодветни услови за понатамошно учење и развој, што може да се должи и на нивото на незаинтересираност на вработените кон ова прашање. При анализата, може да се забележи дека отприлика во истите рамки се движат и одговорите на ова прашање, кои што се добиени од страна на претпоставените.

11. Дали се спроведуваат одредени обуки со цел за подобрување на перформансите во работењето?

а) Да - 96

б) Не - 41

в) Не знам - 23



Графикон 26

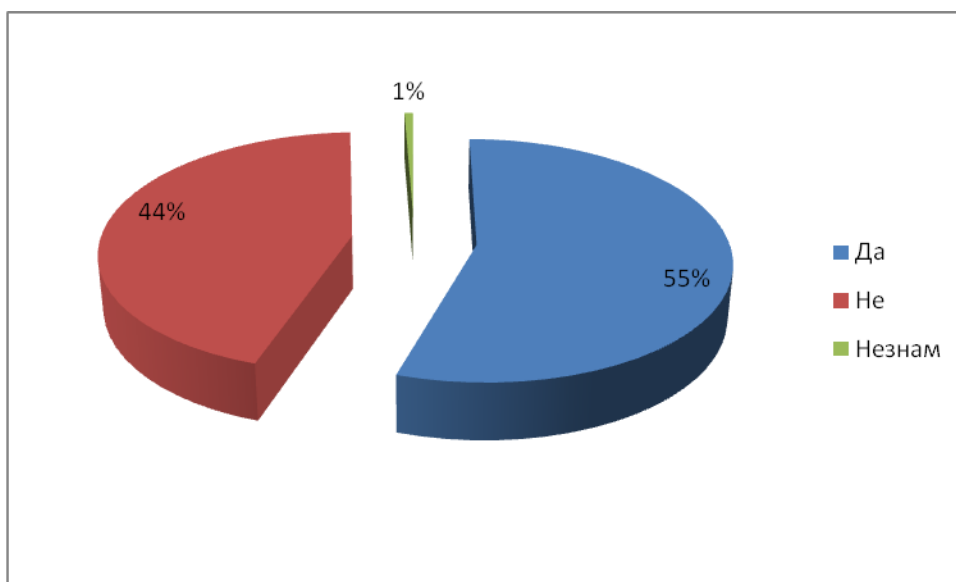
Дека се спроведуваат одредени обуки со цел за подобрување на перформансите во работењето се согласуваат 60% од испитаниците, односно 96 вработени. Со овој став не се согласуваат 41 вработен односно 26%, а 14%, односно 23 лица не дале одговор, односно се изјасниле со „незнам“. Како и кај претпоставените, и на ова прашање резултатите се слични. Според одговорите добиени од страна на вработените и од страна на претпоставените несомнено е дека е потребно да се спроведуваат поголем број на обуки кои имаат за цел да се подобрат перформансите во работењето.

12. Дали на обуките и семинарите се испраќаат компетентни лица од Вашата организација?

а) Да - 88

б) Не - 71

в) Не знам - 1



Графикон 27

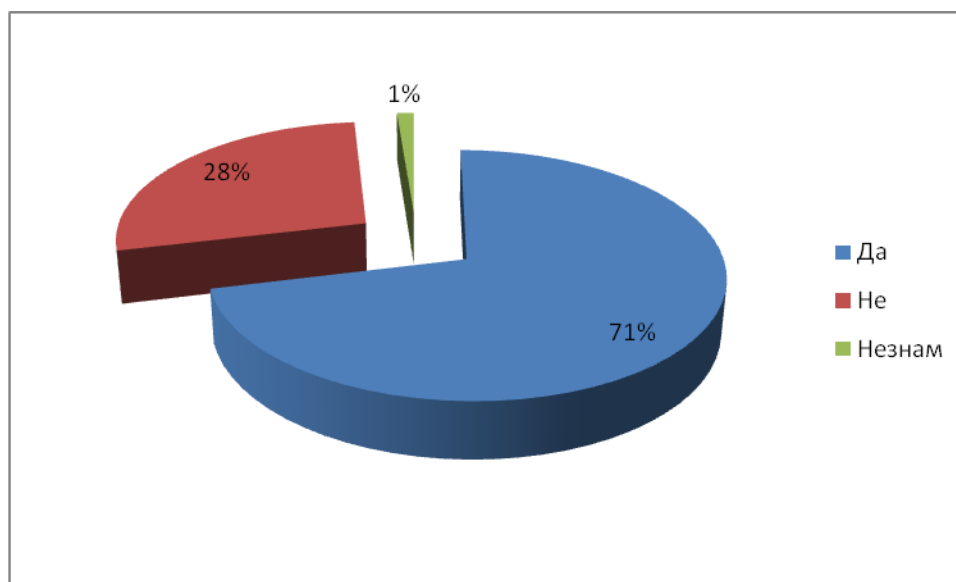
За разлика од добиените одговори од страна на претпоставените, каде што 31 (64%) од нив сметаат дека на обуките се испраќаат соодветни лица од организацијата, кај вработените оваа бројка на оние кои се согласуваат со тоа е 88, односно 55%. Висок е бројот на оние вработени кои истакнуваат дека на овие обуки не се испраќаат најсоодветните вработени, односно 71 (44%) од нив сметаат дека на овие обуки и семинари се испраќаат лица според други критериуми. Само еден од испитаниците се изјасниле со „не знам“.

13. Дали сте запознаени со целокупната работа на Вашата институција?

а) Да - 114

б) Не - 44

в) Не знам - 2



Графикон 28

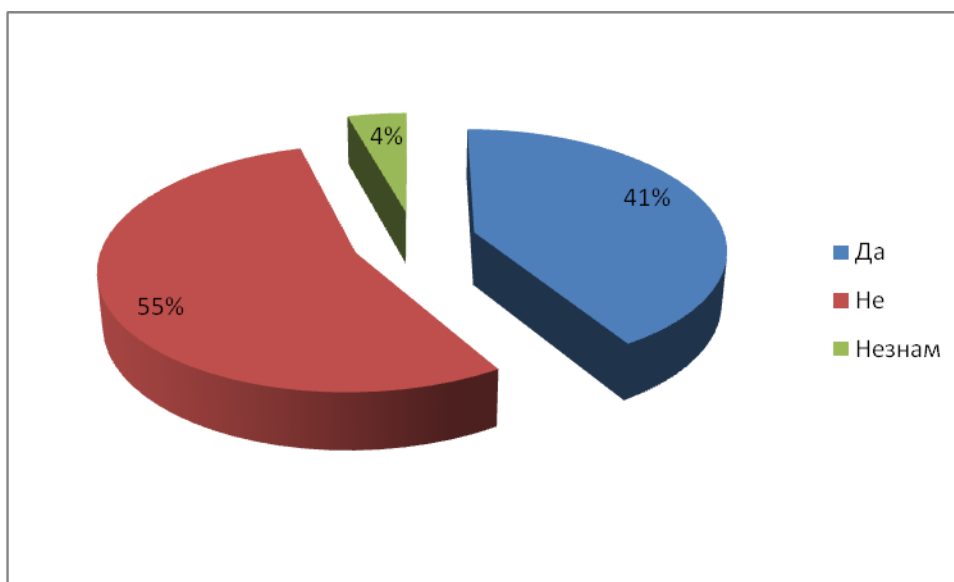
Задоволува процентот на добиените одговори кои се однесуваат на тоа дали вработените се запознаени во целост со работата на нивната институција, или нивниот сектор. Имено 114 (71%) испитаници се изјасниле дека се запознаени во целост со работата на нивната институција, а овој број кај раководните лица изнесува исто така високи 47, односно 94%. Само 2 од испитаниците се изјасниле со „не знам“.

14. Дали сметате дека преку одредени санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето?

а) Да - 66

б) Не - 87

в) Не знам - 7

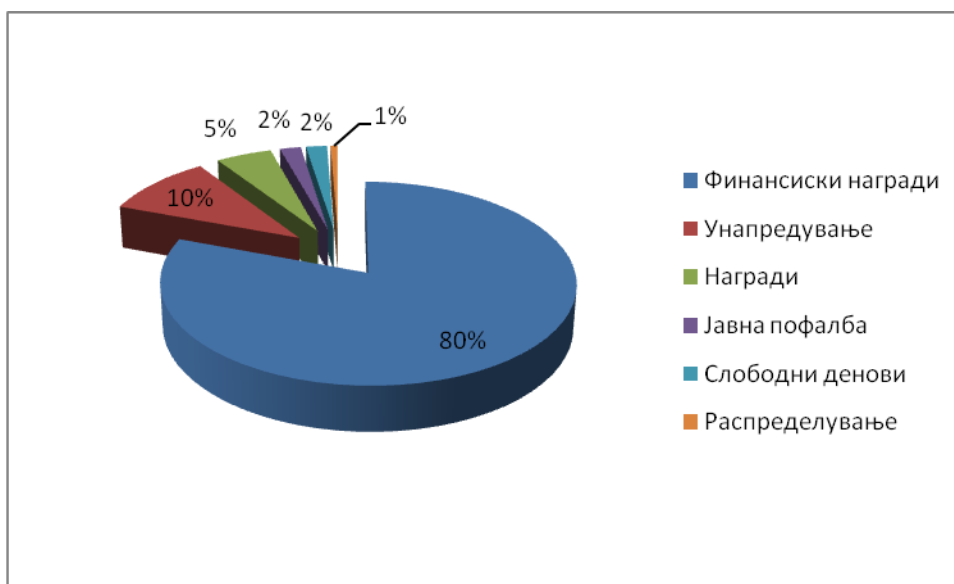


Графикон 29

Дека преку одредени санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето сметаат 66 (41%) вработени кои беа дел од истражувањето, додека 87 (55%) од испитаниците велат дека санкциите не се начин за постигнување на целите во работењето. За разлика од овие резултати, 23 (46%) од претпоставените се изјасниле дека преку соодветни санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето, а 25 (50%) од нив не се согласуваат со ова тврдење. На ова прашање, 7 (4%) вработени не дале одговор, односно одговориле со „не знам“.

15. Набројте неколку мотиватори кои според Вас би придонеле за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата?

Финансиски награди	129
Унапредување	16
Награди	8
Јавна пофалба	3
Слободни денови	3
Распределување	1



Графикон 30

На последното прашање, како и кај претпоставените, така и кај работените им беше оставено да набројат неколку мотиватори, кои според нив би придонеле за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата. Резултатите се дадени во графиконот 30 претставен погоре. Може да се забележи дека и кај двете категории (групи) на испитаници, најголемиот број од нив се изјасниле дека финансиските награди се најголем мотиватор за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата.

Споредбено со резултатите дадени од страна на претпоставените, каде што за финансиски награди се изјаснија 31 (62%) испитаник, кај вработените ова мислење го делат 129 (80%) од испитаниците, понатаму кај вработените за унапредување се изјасниле 16 (10%), а кај претпоставените 11 (22%) испитаници. Најмал дел од испитаниците се определиле за другите награди, како и за јавна пофалба, слободни денови и распределување на подобра работна позиција.

Глава петта

5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПОЕФИКАСНО МЕНАЏИРАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО МВР СО ОСВРТ НА НИВНОТО МОТИВИРАЊЕ ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА НИВНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО РАБОТЕЊЕТО

5.1. Согледување на основните мотивациони фактори на вработените во МВР за успешно работење преку оспособување на директни врски помеѓу остварените перформанси и добиените награди

За да може да се постигне максимален степен на мотивација кај вработените, менаџерите мора да ги познаваат потребите и мотивите на луѓето со кои раководат, а истовремено да знаат и како да обезбедат нивно задоволување. Сатисфакција на вработените претставува единствен начин, и на подолг рок, и стабилно да може да се обезбеди високо ниво на продуктивност и креативност на вработените, како и за зголемувањето на нивните перформанси. Имено, трите димензии на мотивација се од суштинско значење за разбирањето на нејзиното влијание врз работните перформанси на вработените: насока, интензитет и постојаност.

Затоа, за вработениот во некоја организација да биде мотивиран на вистински начин, неговата мотивација мора да има одреден правец. Луѓето во организацијата може да бидат мотивирани, но во погрешна насока.

Интензитетот на мотивацијата ја одредува количината на напор кој некој ќе вложи во единица време за да се задоволат неговите потреби. Доколку интензитетот на мотивацијата е поголем, толку повеќе вработените во организацијата ќе инвестираат повеќе напор во остварување на своите задачи и нивните перформанси ќе бидат подобри. Конечно, постојаноста на мотивација

покажува време на вложување на одредено ниво на напор во определен правец. Некои можат да бидат мотивирани од страна на многу високо ниво, но во многу кратко време, додека други можат да бидат мотивирани на ниско ниво на интензитет, но во текот на еден подолг временски период.

Практичната импликација за менаџерите се наоѓа во фактот дека луѓе со доминантен мотив за достигнување се многу вредни за секоја организација, но исто така на нивната мотивација треба да се посвети посебно внимание. Вработените со силна потреба за достигнување се секогаш подготвени напорно да работат, прекувремено или викенди, дури и за малку плата ако работат работа која ја сакаат и кој им овозможува достигнување. Тие многу се посветени на работата и многу се продуктивни. Овие често се многу креативни луѓе кои можат успешно да ги вршат задачите кои другите вработени не се во можност тоа да го направат.

Меѓутоа, од друга страна, луѓето кои се мотивирани првенствено од потребата за достигнување бараат работа која им обезбедува самосталност во работа, одговорност и предизвик. Тие, исто така, сакаат да знаат колку добро ја завршиле работата и затоа им е важна повратната информација за својата изведба. Луѓето со висока потреба на достигнување треба да бидат со соодветни награди. Највредните награди за успехите на овие вработени се:

- а) нови, поголеми предизвици и сложени задачи и обврски
- б) повеќе автономија во својата работа
- в) можност за професионален развој и обука,
- г) стручна литература, специјални признанија.

Таквите луѓе не треба да бидат стриктно контролирани, не треба да им се даваат репетитивни и едноставни задачи и не треба да се стимулираат исклучиво со пари.

Несомнено, во менаџерските теории големо внимание е посветено на поттикнување на вработените на подобри резултати, бидејќи само со изградба на квалитетен мотивациски систем може да се помогне на организацијата да ја зголеми својата конкурентска способност и вредност. Големиот интерес за мотивацијата во основа има три причини :

- ✓ подобрување на производството, ефикасноста и креативноста на работа;
- ✓ подобрување на квалитетот на работниот живот во организациите;
- ✓ зајакнување на конкурентноста и успехот на организацијата.

Управувањето и развојот на човечките ресурси стануваат сè позначајни поради новото место и улога на човекот во сите општествени процеси како и управување со нив. Мотивација и задоволството на вработените станува темел на модерната професија на управување со човечките ресурси, бидејќи со изградба на квалитетен мотивациски систем, може да и помогне на организацијата да ја зголеми својата конкурентска способност и вредност.

Тековните концепти на мотивациски систем, мотивациски техники и стратегии стануваат недоволно флексибилни. Постои потреба да се развијат и да се воведат нови, кои со разработка и сестраност ќе доведат до висока мотивираност и задоволство на вработените, а со тоа, да се овозможи успешност во работата. Од наведената проблематика се дефинира и следниот предмет на овој дел на трудот: да се истражуваат и идентификуваат областите на мотивација и мотивациските техники кои можат да се разработат и применат во управување со човечките ресурси како тие би биле поефикасни во остварувањето на работните перформанси, и би можеле да ги задоволат различните човечки потреби, а исто така укажуваат на активностите на нивната примена. За менаџментот на организацијата е од исклучителна важност да го познава профилот на мотивација на своите вработени. Продуктивноста на работната сила директно зависи од степенот на мотивацијата на вработените. За да се постигне максимален степен на мотивацијата на вработените, менаџерите мораат да ги познаваат потребите и мотиви на вработените со кои раководат и знаат како да

обезбедат нивно задоволување. Сатисфакција на вработените е единствен начин врз основа на кој може да се обезбеди висока продуктивност и креативност на вработените. Три димензии на мотивација се од суштинско значење за разбирањето на нејзиното влијание врз перформансите на вработените:

- ✓ насока;
- ✓ интензитет;
- ✓ конзистентност ;

1. **Насока** - за да вработените во некое претпријатие бидат мотивирани на вистински начин, неговата мотивација мора да има одредена насока. Вработените во организацијата можат да бидат мотивирани, но во погрешна насока.
2. **Интензитет** - интензитет на мотивацијата е определен од количината на напор кој се инвестира во единица време поради задоволување на сопствените потреби. Доколку интензитетот на мотивација е поголем, толку повеќе вработените во организацијата ќе инвестираат повеќе напор за да ги извршат своите задачи и перформансите ќе бидат подобри.
3. **Постојаност** - покажува време на вложување на одредено ниво на напор во одреден правец. Некој може да биде мотивиран на исклучително високо ниво на пократок временски период, а некој друг може да биде мотивиран на пониско ниво, но на подолг временски период.

Мотиватори - фактори кои влијаат на мотивацијата на поединецот

Мотиватори се фактори кои го поттикнуваат поединецот да делува. Иако мотиваторите ги одразуваат желбите, тие се одредени награди и стимуланси што ги зајакнуваат потребата да се задоволи желбата. Мотиваторите се и средства со помош на кои можат да се помират спротивставените потреби или да се нагласи една потреба на начин да и се додели приоритет над другите потреби. Меѓутоа,

ако ги анализираме лицата во рамките на организацијата можеме да ги забележиме неговите индивидуални карактеристики кои можат да се поделат на четири групи на мотиватори:

- Биолошко - биографски карактеристики:
 - во биолошки карактеристике се вклучуваат структура на телото, изгледот и здравствената состојба.
 - биографски карактеристики се возраста, полот, семејството, и животната средина.
- Способност, знаење и вештини во:
 - способност на индивидуата го детерминира степенот на успех во извршувањето на различни задачи.
 - знањето е способност за усвојување на бројни операции и поими, додека вештината подразбира способност на поединецот лесно и успешно да изврши одредени дејствија.
- Потреби во преференции:
 - потреба е чувство на недостиг кој човекот настојува да го отстрани така што се обидува да го задоволи.
 - постојат различни видови на потреби: физиолошки потреби, потреба за сигурност, за почитување и самоактуализација.
- Перцепција и очекувања:
 - перцепции се ставови кои поединецот ги има во одредени ситуации, кои се создадени врз основа на информациите што еден поединец ги добива од неговата околина.

задоволство од работа

НИСКО	ВИСОКО
<i>Вработените имаат ниски плати, слаби бенефиции, лоши работни услови, лоши односи со колегите, организацијата е лоша, работата е монотона, не постои можност за развој и прогресија, не постои автономија и одговорност.</i>	<i>Вработените имаат добри плати и услови за работа, добра организација и односи со колегите, но има монотона работа која не нуди можност за напредување и развој, нема автономија и одговорност на работа.</i>
<i>Вработените имаат ниски плати, лоши работни услови и бенефиции, како и лоша организација, но има автономна позиција, можности за напредување и развој.</i>	<i>Вработените се добро платени, имаат добри услови за работа, добри односи со колегите, организацијата е средена, работата е предизвик, постојат можности за напредување и развој и висока автономија и одговорност</i>

Табела 2: Видови на работа според Хертзберг

Денес на менаџерите достапни се многу финансиски и нефинансиски мотиватори, а која комбинација ќе ја употребат зависи од нивното познавање на мотивационите теории, околности и секако на инвентивности.

5.2. Имплементирање на ефикасен и ефективен систем на наградување со јасно дефинирани критериуми во MBP

Преку моделот за имплементирање на ефикасен и ефективен систем на наградување со јасно дефинирани критериуми во MBP, кој е дел од системот на кариера, се претпоставува дека веќе нема да може преку ноќ портири да стануваат старешини ниту раководните лица, командирите и началниците да им даваат без одредени критериуми, повисоки плати и месечни награди на

полтроните, како и на партиските војници, или со еден збор на оние кои тоа не го заслужуваат.

Имено, преку моделот за воведување на ред во МВР при унапредувањето, деградирањето како и наградувањето на вработените, кое со години наназад се врши главно по партиска или некоја друга основа. Со воведувањето на ефикасен и ефективен систем за наградување истото ќе се врши според одредени и јасно дефинирани критериуми, се воведуваат и светски стандарди, според кои напредувањето, односно наградувањето по било која основа, ќе биде соодветно оценувано и контролирано. Преку имплементацијата на овој модел, се верува дека ќе им се стави крај и на полтроните во полицијата, кои напредуваа со кодошење и слепа послушност кон шефовите.

Со евентуалните добиени позитивни оценки од претпоставениот, вработениот во МВР ќе може само скала по скала да оди кон повисоко место и кон подобра плата, а не да скока десет места нагоре. Кога веќе ќе биде унапреден, посебна комисија во МВР ќе го надгледува дали тој е исполнителен на повисокото работно место.

Ќе се става во ред давањето месечни премии и зголемувањето на платите, па отсега нема да може да се „пумпаат“ полициските плати „од ракав“, според симпатии или по партиска припадност, велат подготвувачите на Законот. Се воведува додаток на кариера, со кој се вреднува професионалноста на секој вработен во МВР, сума која се додава на основната плата, во зависност на степенот на кариера со кој се здобил работникот. Така, за степен А ќе следи награда од 5-отсто од плата, за Б 10-отсто, за В 15 и за степен Г награда од 20-отсто од плата.

Униформираните полицајци и инспекторите во цивил во МВР ќе може да бидат унапредени на два начина, на истото место на кое работат, но во повисок степен на кариера или на друго работно место за степен повисоко, за што е утврдена повисока основна плата од претходната. Полицаецот, односно полицајката на првиот начин може да биде унапреден(а) ако има најмалку три

години работно искуство во претходниот степен на кариера и ако има три позитивни оценки од шефот „задоволува“ или „се истакнува“.

Унапредување на друго работно место ќе може да добијат старешини и стручњаци во МВР со високо образование, но и вработени со средна школа, но критериумите „задоволува“ и „се истакнува“ се многу повисоки и придружени со серија други услови.

5.3. Перманентно следење и унапредување на системот на наградување според перформансите за подигнување на ефикасноста и ефективноста во работењето

Со Законот за внатрешни работи веќе е воведен мерит систем и унапредувањето на вработените во Министерството за внатрешни работи и полицијата (ќе) се врши врз основа на стручност, компетентност и професионалност. Донесените подзаконски акти предвидуваат низа објективни и мерливи критериуми за унапредување во службата. Со хоризонталното и вертикалното напредување во кариерата, начинот и критериумите за оценување, дисциплинската одговорност и новините во санкционирањето и деградирањето на полициските службеници се подига свеста на вработените за извршување на поставените задачи и намалување на можноста за корумпирано однесување.

Унапредувањето на вработените во системот на кариера треба да гарантира дека сите поставувања се врз основа на личните квалификации на поединецот и неговата соодветност (во однос на искуство, стручност, карактер итн.) за работното место. При тоа, треба да постојат јасно дефинирани критериуми за поставување полициски службеници, вклучувајќи ги и неопходните минимум образовни стандарди.

Важен начин за проценка, следење и унапредување на соодветноста на можните кандидати се тестовите за способност. Треба да се спроведат повеќе психолошки тестови и тестови за определување на вредностите (способноста) на

полициските службеници, не само за време на нивниот прием за работа во МВР, туку и во текот на нивната кариера. Психолошките тестови се стремат кон откривање на особини, како на пример, прекумерна насилност и слично, додека тестовите за определување на вредностите можат да откријат колку добро (или лошо) вработените се соочуваат со прашањата поврзани со работата и колку програмите за унапредување на работата, вклучително и на обуките го дале својот резултат.

Не треба да заборавиме дека основниот услов кој води до појава на корупција има врска со платата. За професионално вршење на работите полицискиот службеник треба да прима плата чија висина е определена на начин што обезбедува пристојна егзистенција, заштита од притисоци при спроведување на законот и некоруптивно однесување.

Платата и наградите за вложениот труд, нивната сигурност и редовност се една од основните заштити од корупција и коруптивно однесување воопшто. Токму од таа причина неопходно е да се изгради соодветен систем за наградување на трудот на вработените, кој ќе биде одраз на реално вложениот труд, посветеност и постигнати резултати.

Соодветно изготвената листа на плати, која се базира на вистинските параметри за сложеност, одговорност и квалитет на сработеното ќе даде допринос во единствениот систем на плати со почитување на сите специфики кои ја следат полициската работа и ја прават поразлична од работата на останатата администрација.

Доколку платата на полициските службеници е значително пониска од тоа што полициските службеници би можеле да го заработат вршејќи полесни дејности во приватниот сектор, кај некои од нив ќе се јави неетичко или несоодветно однесување, или може да придонесе квалитетен, стручен и добро обучен кадар да се одлее од Министерството за внатрешни работи.

5.4. Континуирано унапредување на квалитетот на човечките ресурси во МВР за подигнување на нивните перформанси во работењето

Полициското образование, како и во секоја развиена држава, така и во Република Македонија е во функција на подготовка на идните полициски службеници за компетентно и квалитетно извршување на задачите од нивната надлежност. Имено, посветувањето на специјално внимание на целината на безбедносниот систем практично го креира тој круг на основно образование или обука, за потоа низ работното полициско секојдневие да биде испреплетено со цел еден континуиран систем на надградба и специјализација на сите нивоа. Целта е подготвено да се одговори на сите безбедносни предизвици со коишто се соочува државата, а особено за да биде и чекор понапред во превенирањето на сите можни облици на општествени девијации со цел успешно да се справи со нив.

Образованието и обуката на полициските службеници, како и на сите други вработени во МВР, покрај наведената функција да подготвува за ефективно и ефикасно извршување на тековните работни обврски, во периодот на општествената транзиција доби дополнителна улога да биде клучен столб на спроведувањето на реформите во полицијата. Тој период на пресврт или година кога се направени најголеми организациски промени со импликации на зголемени потреби од обука е организациската промена во 2004 година. Клучен придонес во развојот на полициската обука и образование во тој период даде Твининг проектот со поддршка на Европската унија преку Европската агенција за реконструкција. Отпочнат во септември 2006 година овој проект во траење од 18 месеци го спроведуваше Полициската академија на Холандија како партнер на тогашната Полициската академија на РМ. Овој проект го поддржа развојот и зацврстувањето на интерните стандарди и процедури на полициската обука, односно се имплементира концептот на обука заснован на компетенции.

Паралено со ова, во МВР се вовеле системот на кариера чија целона имплементација е битно условена од постоење и функционирање на единствен

систем на обуки во МВР. Како резултат на таквите интерни напори и екстерна поддршка, во сите деелови на МВР за развија практики за најголемиот дел компоненти од циклусот на современа обука.

Сепак, за поврзување на сите тие практики и компоненти во единствен систем и развивање на капацитети за негово функционирање се наметна потребата, покрај Стратегијата за управување со човечките ресурси во МВР, да се подготви посебна Стратегија за обука на вработените во МВР. Документот што го претставуваме пред сите вработени на МВР и пошироката јавност, претставува одговор на таа потреба и значителна алатка за обединување на напорите на сите чинители за изградба и функционирање на современ ефективен систем на обука на сите вработени во МВР.

Континуираната и специјализирана обука на сите припадници во Министерството е од особено значење во насока да се прошири нивното знаење и да се подобрат нивните вештини. Обуката мора да го одржи принципот на демократска работа на полицијата, во оперативна смисла да ја обучи полицијата да постапува согласно законите и полициската етика, вклучувајќи ги и оние кои се однесуваат на корупција.

Со континуираната обука на полициските службеници и останатите вработени во Министерството треба да се подигне свеста за демократските вредности, позитивното законодавство и меѓународните стандарди на работа на полицијата.

Од посебна важност е специјална обука на полициските кадри кои се борат против корупцијата и нивното усовршување, кое ќе биде насочено на професионалната работа соочувајќи се со предизвикот во борбата против корупцијата која треба да биде бескомпромисна и неселективна со целосно почитување на Уставот и законите.

Сите полициски службеници се должни стручно да се оспособуваат за работата што ја извршуваат на своето работно место, за вештини и знаење низ

организираны програмы. Усовршувањето е постојана активност која ја спроведува Министерството за внатрешни работи. Во рамките за своите активности, Центарот за обука во соработка со DCAF, ОБСЕ и ИЦИТАП ќе спроведе тренинг и едукација со цел усовршување на полициските службеници кои се борат против корупција во сите организациони единици.

Во рамки на Проектот за имплементација на Прирачникот за полициски интегритет издаден од Женевскиот центар за демократска контрола на вооружените сили, на 12 вработени во Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди е спроведена обука за за обучувачи, кои понатаму спроведоа обука од областа на „Полициски интегритет“ на 80 полициски службеници од Секторите за внатрешни работи на Министерството.

Исто така, експертите од DCAF извршија обука на 20 вработени од раководниот кадар на организациски единици на Министерството за внатрешни работи. Истите завршија E-learning (E-Учење) обука (фаза 1) на DCAF. За наредната 2015 година, согласно предвидените активности обуките ќе продолжат понатаму со ширење на стекнатите знаења со цел секој вработен во полицијата и Министерството да биде запознаат со значењето на полицискиот интегритет и потребата од понатамошно јакнење и применливост во секојдневното работење. При тоа ќе биде изготвен Прирачник за обука за полициски интегритет, кој ќе биде користен од страна на одговорните за спроведување на обуките на полицијата во Секторите за внатрешни работи. Истовремено, на избрана група менаџери ќе биде спроведена E-learning (E-учење) обука (фаза 2) за полициски интегритет.

Бидејќи, добро едуцираните и обучени полициски службеници со висок интегритет ќе влијаат на подобрување на јавното мислење и довербата на јавноста во полицијата. Оттука потребно е континуирано да се спроведуваат обуки за полициските службеници како би се потсетиле на вредностите, етичкиот кодекс и законските прописи согласно кои работат, а таквото постапување значи и отсуство на корупција и коруптивно однесување.

ЗАКЛУЧОК

Како што можеше да се забележи од изнесеното во овој магистерски труд, менаџерот игра важна улога при предвидувањето на ефектите од одредени мерки поврзани со човечкиот фактор на организацијата и дефинирањето на други опции. Како партнер за развивање на инструментите на индивидуално ниво менаџерот ја стимулира соработката помеѓу директниот претпоставен и вработените преку обезбедување адекватни инструменти кои треба да влијаат врз индивидуалната надградба на вработените во согласност со потребите на организацијата. Такви инструменти се состаноците за сумирање на учинокот, обуките, индивидуалните планови за развој и системите за наградување.

Кога врската помеѓу потребите на организацијата и на индивидуалецот не е комплетна или е неправилна, тоа може да резултира со атмосфера која не ги стимулира вработените. Тогаш вработените почнуваат да бараат нова работа затоа што чувствуваат дека немаат можности за напредок.

Менаџерот за човечки ресурси треба да биде еден вид ментор и ако е потребно, дури и обучувач на другите менаџери за да се овозможи спроведување на инструментите. Менаџерот за човечки ресурси може да им помогне на менаџерите да ги координираат потребите на организацијата со потребите на индивидуалците за лична надградба и за развој. Менаџерот знае што е можно и дозволено во самата организацијата. Тој може да го поддржи поврзувањето на потребите на организацијата со индивидуалните потреби и амбиции за развој и надградба.

За еден човек во една организација да го даде максимумот во делокругот на своето работење и да допринесе за градење на соодветна стратегија, а со тоа да допринесе за успешна работа на организацијата, потребно е да биде максимално мотивиран.

Мотивацијата е клучен предуслов за успехот на работењето, па затоа е потребно перманентно учење и подобрување на овој систем. Имено добро е познато дека, добро мотивирани работници знаат што треба да се направи и кој е вистинскиот пат за да се стигне до дефинираната цел на брз и ефикасен начин, кој е од суштинско значење за организацијата и поединецот.

Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварувањето на некоја цел, поаѓајќи од определена потреба на човекот, за нејзино задоволување.

Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин.

Кога станува збор за Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, од спроведеното истражување, може да се изведе еден општ заклучок дека во оваа институција, и покрај добрата моментална состојба, треба сè уште да се работи на унапредувањето на човечките ресурси. Имено, од спроведените резултати од истражувањето, се потврдува генералната хипотеза дека доколку при соодветното менаџирање со човечките ресурси во Министерството за внатрешни работи на Република Македонија, се стави посебен акцент на мотивирањето на вработените, големи се можностите да се успее во подигнувањето на перформансите во работењето на Министерството, што ќе придонесе во постигнувањето на подобри резултати во работењето на сите полиња во оваа значајна институција во нашата земја.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004
2. Бојаџиоски, д-р Димитар: *"Менаџмент на човечки ресурси"*, Економски факултет, Скопје, 2009
3. Б.Шуклев, Љ.Дракулевски; Стратегиски менаџмент (2001); Економски Факултет, Универзитет "Кирил и Методиј", Скопје
4. Bradley J. Sugars; Instant Team Building (2006); McGraw-Hill Professionals, NY, USA
5. Брајан Трејси; Изеди ја Жабата! (2007); Второ издание, ИКОНА, Скопје
6. Bratton, J. & Gold, J.: *Human resource management*, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999
7. Brown A. : *"Organizational Culture "*, Pitman, London, 1995
8. Carell M, Elbert., Hatfield R., *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y., 1995
9. Dandi Daley Mackall; Teamwork Skills (1998), Ferguson, New York, USA
10. Denison D.: *"Corporate Culture and Organizational Effectivnes"*, John Wiley, New York, 2003
11. Duke Corporation Education, Building Effective Team (2005); Dearborn Trade Publishing, New York, USA
12. Gareth R. Jones and Jennifer M. George; Современ Менаџмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје

13. Glenn M. Parker; Team Players and Teamwork: new strategies for developing successful collaboration (2008), Second edition, John Willy and sons, USA
14. Gorge Bolander and Skot Shanel , Управување со човечки ресурси , Кочани 2011
15. Groucutt Jonathan, Leadley Peter, Forsyth Patrick: “Marketing: Essential principles, new realities”, London: Kogan Page, 2004;
16. Група автори; Организациско Однесување (2007); Последипломски студии, Економски Факултет, Универзитет “Кирил и Методиј”, Скопје
17. Harvard Business School Press; Teams That Click (2004); Boston, USA
18. Harvard Business School Press; Leading Teams That Click (2006); Boston, USA
19. Harvard Business Scholl Press; Managing Time (2006); Boston, USA
20. James Manktelow; Manage Your Time (2006); Dorling Kindersley Limited, London, United Kingdom
21. John C. Maxwell; The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Person Every Team Wants (2002); Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA
22. Кралев, д-р Тодор, Наумовска, д-р Лидија: „Основи на менаџмент“, Европски Универзитет, Скопје, 2008
23. Мицески, д-р Трајче: *Менаџмент*– интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009
24. Michael A. West; Effective *Teamwork*: practical lessons from organizational research (2004), Second edition, BPS Blackwell book, Victoria, Australia
25. Michael Hitt, R. Ireland and R. Hoskisson; Стратегиски менаџмент (2009); Влада на Република Македонија, Скопје

26. Мирјана Борота-Поповска: *Деловна етика*, ДеГама, Скопје 2004 II издание 2009
27. Philip Kotler , Kevin Keller , Marketing Management , Prentice Hall 2009;
28. Robbins, P. Stephen & Coltar, Mary: *Management*, Prentice Hall, international, inc. New Jersey 1996;
29. Sven Rosenhauer; Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness (2005); GRIN, Holland
30. Stefan Ivanko; Timski rad (1987); Zavod za produktivnost, Institut za vodeće kadrove; Beograd
31. Тодоров, д-р Тодор, Топалоска, д-р Марина: „Менаџмент и менаџери“, Европски Универзитет, Скопје, 2007
32. Трајче Мицески; Менаџмент, Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
33. Трајче Мицески; Менаџмент човечки ресурси, Авторизиран материјал (2009), Економски Факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
34. Фотов, д-р Ристо: *Менаџмент на мал бизнис*, Европски универзитет, Скопје, 2006

Интернет страници

1. <http://www.ndt-ed.org>; Web site - NDT Research Center
2. <http://www.1000ventures.com>; Web site - Vladimir Kotelnikov
3. www.mindtools.com; Web site - Essential skills for excellent carrier
4. <http://managementhelp.org/>
5. http://www.globalhr.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=203:2009-06-04-12-30-29&catid=45:hrznaenje&Itemid=60

6. <http://www.kapital.com.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=65&EditionID=526&ArticleID=11363>
7. <http://www.seebiz.net.mk/?ItemID=574AA772B03124439A4CD8910F32509B>
8. <http://www.mobbingnet.org/mk/informacii/1.html>
9. <http://seebiz.net.mk/?ItemID=BE1A57960A315E46A105AAE24A2BC3C2>

Прилог 1

Анкетни прашалници

Анкетен прашалник – Раководители, претпоставени

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

2. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

3. Дали добивате одреден вид на признание за успешно завршената работа?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

4. Дали сте вклучени во процесот за донесување на одлуки?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

5. Дали имате коректен однос со вработените на кои имсте претпоставен?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

6. Дали сте задоволни од Ваште примања?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

7. Дали во Вашата институција постои одредена можност за унапредување?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

8. Дали постојат добри работни услови во Вашата работна единица?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

9. Дали финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

10. Дали во Вашата институција постојат услови за понатамошно учење и развој?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

11. Дали се спроведуваат одредени обуки со цел подобрување на перформансите во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

12. Дали на обуките и семинарите се испраќаат компетентни лица од Вашата организација?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

13. Дали сте запознаени со целокупната работа на Вашата институција?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

14. Дали сметатте дека преку одредени санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

15. Набројте неколку мотиватори кои според Вас би придонеле за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата?

- а)
- б)
- в)

Ви благодариме за соработката

Анкетен прашалник – Раководители, вработени

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали во институцијата во која работите сте распределени на соодветно работно место?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

2. Дали сте задоволни од работите и задачите кои произлегуваат од Вашето работно место?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

3. Дали добивате одреден вид на признание за успешно завршената работа?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

4. Дали сте вклучени во процесот за донесување на одлуки?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

5. Дали Вашиот (Вашите) претпоставени имаат коректен однос со Вас?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

6. Дали сте задоволни од Вашите примања?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

7. Дали во Вашата институција постои одредена можност за унапредување?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

8. Дали постојат добри работни услови во Вашата работна единица?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

9. Дали финансиската мотивација е најсоодветен начин за подобрување на квалитетот во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

10. Дали во Вашата институција постојат услови за понатамошно учење и развој?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

11. Дали се спроведуваат одредени обуки со цел подобрување на перформансите во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

12. Дали на обуките и семинарите се испраќаат компетентни лица од Вашата организација?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

13. Дали сте запознаени со целокупната работа на Вашата институција?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

14. Дали сметате дека преку одредени санкции се постигнуват посакуваните цели во работењето?

- а) Да
- б) Не
- в) Не знам

15. Набројте неколку мотиватори кои според Вас би придонеле за зголемување на работните перформанси и постигнување на предвидените цели на институцијата?

- а)
- б)
- в)

Ви благодариме за соработката